



Onnistunut kehityskeskustelu nuorten näkökulmasta

Nina Öörni

Opinnäytetyösuunnitelma
Liiketalouden koulutusohjelma
2014



Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Nina Öörni	Ryhmä tai aloitusvuosi 2010
Opinnäytetyön nimi Onnistunut kehityskeskustelu nuorten näkökulmasta	Sivumäärä ja liitemäärä 63+14
Ohjaaja tai ohjaajat Mia Snellman	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kehityskeskusteluja nuorten näkökulmasta ja selvittää, mitkä ominaisuudet tekevät kehityskeskustelusta onnistuneen. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, toteutuvatko nuorten kehityskeskusteluissa onnistuneen kehityskeskustelun ominaispiirteet ja onko kehityskeskusteluilla vaikutusta nuoreen sekä hänen työmotivaatioonsa ja työhön sitoutumiseensa. Työssä myös tarkasteltiin nuorten mielestä epäonnistuneita kehityskeskusteluja ja niiden vaikutusta nuoreen. Tutkittavana oli yksityinen keskustelu esimiehen ja nuoren välillä. Koko opinnäytetyö toteutettiin 20.3.2013–4.5.2014 ja kvalitatiivinen tutkimus 29.3.2013–10.4.2013.</p> <p>Tutkimustulokset kerättiin haastatteluin. Kohderyhmä koostui työssäkäyvistä, 2. ja 3. vuosikurssin, 20–24-vuotiaista nuorista, jotka opiskelevat liiketaloutta HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa Pasilan toimipisteessä. Haastateltavilla oli vähintään vuosi työkokemusta takana nykyisellä työpaikallaan. Tutkittavia oli kymmenen liiketalouden opiskelijaa; viisi naista ja viisi miestä. Haastateltavat olivat eri toimialoilta: pankki-, ravintola-, ja teollisuusaloilta sekä kaupalliselta alalta.</p> <p>Tutkittavista nuorista 70 % piti kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa onnistuneina. Haastatellut nuoret pitivät kehityskeskusteluja ensiarvoisen tärkeinä nostamaan työntekijän motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta työtä kohtaan. Nuorten mukaan keskeisimpiä tekijöitä kehityskeskustelun onnistumisessa olivat keskustelun tarkoituksen ja tavoitteiden tiedostaminen, monipuoliset valmistautumislomakkeet, keskustelun dokumentointi, yksityiskohtaisen palautteen saaminen ja antaminen sekä keskustelun jälkeinen käsitys nuoriin kohdistuvista odotuksista ja tavoitteista. Lisäksi tärkeänä keskustelun onnistumiselle pidettiin keskustelussa sovittujen asioiden konkretisoitumista, yhteisen ymmärryksen muodostumista, esimiehen luotettavuutta ja hänen halua kuunnella työntekijöitään aidosti.</p>	
Asiasanat Kehityskeskustelu, nuori, esimies, vuorovaikutus	

Degree programme

Author or authors Nina Öörni	Group or year of entry 2010
The title of thesis Successful development discussion from the perspective of young people	Number of pages and appendices 63+14
Supervisor or supervisors Mia Snellman	
<p>The goal of the thesis was to research development discussions from young employees' perspective and to explore what are the attributes of successful development discussions and whether the attributes are materialized in development discussions of young employees. The purpose of the research was to find out if development discussions have any significance to young employees, to their work motivation and commitment. Unsuccessful development discussions were also examined from the youngster's point of view. The thesis was implemented in 20.3.2013–1.4.2014 and the qualitative research in 29.3.2013–10.4.2013.</p> <p>The research results were gathered by means of interviews. The target group consisted of 20–24 years old young employees who were second or third year-students of business management at HAAGA HELIA university of applied sciences at Pasila campus. The examinees had been working at least a year in their current workplaces. There were altogether ten interviewees: five men and five women. The participants worked in different sectors of business such as trading, banking and manufacturing and restaurant industries.</p> <p>70 % of the examinees regarded their development discussions as successful. According to their views development discussions are very important for boosting the motivation and commitment of employees. The examinees considered that the major factors contributing to the success of development discussions are the awareness of the meaning and objectives of the discussion, versatile preparation forms, documentation of the discussion, receiving and giving detailed feedback and understanding of the expectations and goals concerning employees after discussions. In addition, it is important that the matters agreed in the discussion will be concretized in real life, that there will be a mutual understanding and trust between the employer and the employee and a genuine willingness from the part of the superior to listen to their employees.</p>	
Key words Development discussion, youngster, employer, interaction	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Opinnäytetyön rajaukset ja rakenne.....	2
1.3	Viitekehys	4
2	Onnistunut kehityskeskustelu.....	5
2.1	Kehityskeskustelun käsite.....	5
2.2	Kehityskeskusteluprosessin vaiheet	6
2.2.1	Valmistautuminen.....	6
2.2.2	Keskustelutilanne- kehityskeskustelun sisältö.....	8
2.2.3	Kehityskeskustelun jälkihoito	9
2.3	Vuorovaikutuksen merkitys kehityskeskusteluissa.....	10
2.3.1	Taitava vuorovaikuttaja.....	10
2.3.2	Kuunteleminen kaiken perustana	11
2.3.3	Kehittävä vuoropuhelu	12
2.3.4	Sanojen tehosteena sanaton viestintä.....	14
2.3.5	Hyödyllinen palaute.....	15
2.4	Kehityskeskustelut johtamisen välineenä ja esimiehen luotettavuus	16
2.4.1	Kehityskeskustelut johtamisen välineenä	17
2.4.2	Luottamusta herättävä esimies.....	18
3	Työntekijän motivaatio ja työhön sitoutuminen	20
3.1.1	Työntekijän motivaatio	20
3.1.2	Työntekijän työhön sitoutuminen	23
4	Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus	25
4.1	Tutkimuksen tavoite	25
4.2	Kvalitatiivinen tutkimus	26
4.3	Kohderyhmä	27
4.4	Tutkimuksen teemoittelu ja kysymykset.....	28
4.4.1	Aineiston keruu.....	28
4.4.2	Tutkimuksen teemat, kysymysten laatiminen ja esihaastattelut.....	30
4.5	Tutkimuksen tulokset	31
4.5.1	Kehityskeskusteluprosessi valmistautumisesta jälkihoitoon	31

4.5.2	Vuorovaikutus kehityskeskustelussa esimiehen ja työntekijän välillä	38
4.5.3	Esimiehen arviointi kehityskeskustelussa	42
4.5.4	Nuorten motivaatio	44
4.5.5	Nuoren työhön sitoutuminen	47
5	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	50
5.1	Onnistuneen kehityskeskustelun ominaisuudet nuorten näkökulmasta	50
5.2	Epäonnistuneet kehityskeskustelut nuorten näkökulmasta	52
5.3	Kehityskeskustelujen merkitys nuorten motivaatioon ja työhön sitoutumiseen	53
5.4	Johtopäätökset	55
6	Pohdinta	58
6.1	Työn laadun arviointi: tutkimuksen validiteetti	58
6.2	Jatkotutkimusaiheet	60
6.3	Opinnäytetyöprosessin sekä oman oppimisen arviointi	61
7	Lähteet	64
	Lähteet	78

1 Johdanto

Organisaatioiden tulisi toteuttaa kehityskeskusteluja suunnitellusti, koska kehityskeskusteluilla on todettu olevan merkitystä henkilön tuloksenteekokykyyn, hyvinvointiin, motivoituneisuuteen ja sitoutumiseen. Kehityskeskustelujen tulisi kuulua yrityksen huolellisesti suunniteltuun sisäiseen viestintään, jolloin niistä hyötyisivät sekä työntekijät että esimiehet. Kun kehityskeskustelut toimivat, ne tuottavat tyytyväistä, motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä, josta koko yritys hyötyy. Kehityskeskustelut myös luovat ja välittävät työnantajakuva ja vaikuttavat näin yrityksen imagoon. (Aarnikoivu 2011, 7; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 116.)

1.1 Opinnäytetyön tausta

Nykyneuret ovat tottuneet vaihtamaan työpaikkojaan, joten esimiesten ja yritysten olisi ymmärrettävä kehityskeskustelujen merkitys työntekijöiden motivoinnissa ja sitouttamisessa. Simo Aho ja Ari Mäkiäho Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksesta ovat tehneet tutkimuksen aiheesta ”Koulutus lisää todennäköisyyttä vaihtaa työpaikka”, jossa selviää, että jatkokoulutus tai äskettäin suoritettu perustutkimus kaksinkertaistavat työpaikan, toimialan tai ammatin vaihtamisen todennäköisyyden. Jopa 80 prosenttia hiljattain tutkinnon saaneista on tehnyt työpaikan vaihdoksen ja yli puolet on vaihtanut toimialaa ainakin kerran kolmen vuoden aikana. Melkein 90 prosenttia alle 25-vuotiaista nuorista on vaihtanut työpaikkaa ainakin kerran. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012a; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012b, 3.)

Opinnäytetyön tekijällä on kokemuksia kahdenlaisista työpaikoista; työpaikoista, joissa käytiin onnistuneita kehityskeskusteluja sekä työpaikoista, joissa kehityskeskustelut eivät kuuluneet yrityksen sisäiseen viestintään. Onnistuneet kehityskeskustelut mahdollistivat sen, että omia kehitysehdotuksia ja näkemyksiä pystyi ilmaisemaan vapaasti keskustelutilanteissa. Lisäksi keskusteluissa sovitut asiat näkyivät käytännössä, mikä piti työn mielenkiintoa ja motivaatiota yllä sekä teki työhön sitoutumisesta helppoa. Kun palautetta annettiin rakentavasti molemmiin puolin, tultiin kehityskohteista tietoisiksi, mikä puolestaan mahdollisti jatkuvaa työssä kehittymistä.

Kehityskeskustelujen puuttuminen työpaikoilla puolestaan heikensi motivaatiota. Kun palautetta annettiin todella epäsäännöllisesti, jäivät kehityskohteet tiedostamatta ja lisäksi oli vaikea tietää, mitkä asiat oli jo hoidettu hyvin esimiehen mielestä. Opinnäytetyön tekijä havaitsi käytännön kokemusten avulla, miten tärkeää yritysten olisi investoida kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämiseen pitkällä tähtäimellä.

Opinnäytetyö voi toimia tietopakettina ja apuna erityisesti esimiehille ja yrityksille, joissa halutaan parantaa kehityskeskusteluja ja saada niihin lisää tehoja. Esimiehet pystyvät mahdollisesti hyödyntämään opinnäytetyöstä saatuja tietoja ja mahdollisia uusia ulottuvuuksia omassa työssään. Työstä voi lisäksi hyötyä yritykset ja esimiehet, jotka ovat vasta aloittamassa kehityskeskustelukäytäntöjä ja tarvitsevat pohjaa tai suunnannäyttäjää kehityskeskusteluilleen. Yritysten työntekijät voivat puolestaan jakaa eteenpäin, työpaikkansa johtoportaalalle, opinnäytetyöstä omaksuttuja tietoja ja vinkkejä, joiden avulla pystytään parantamaan kehityskeskusteluja tai omaksua ne työelämään jopa ensimmäistä kertaa.

1.2 Opinnäytetyön rajaukset ja rakenne

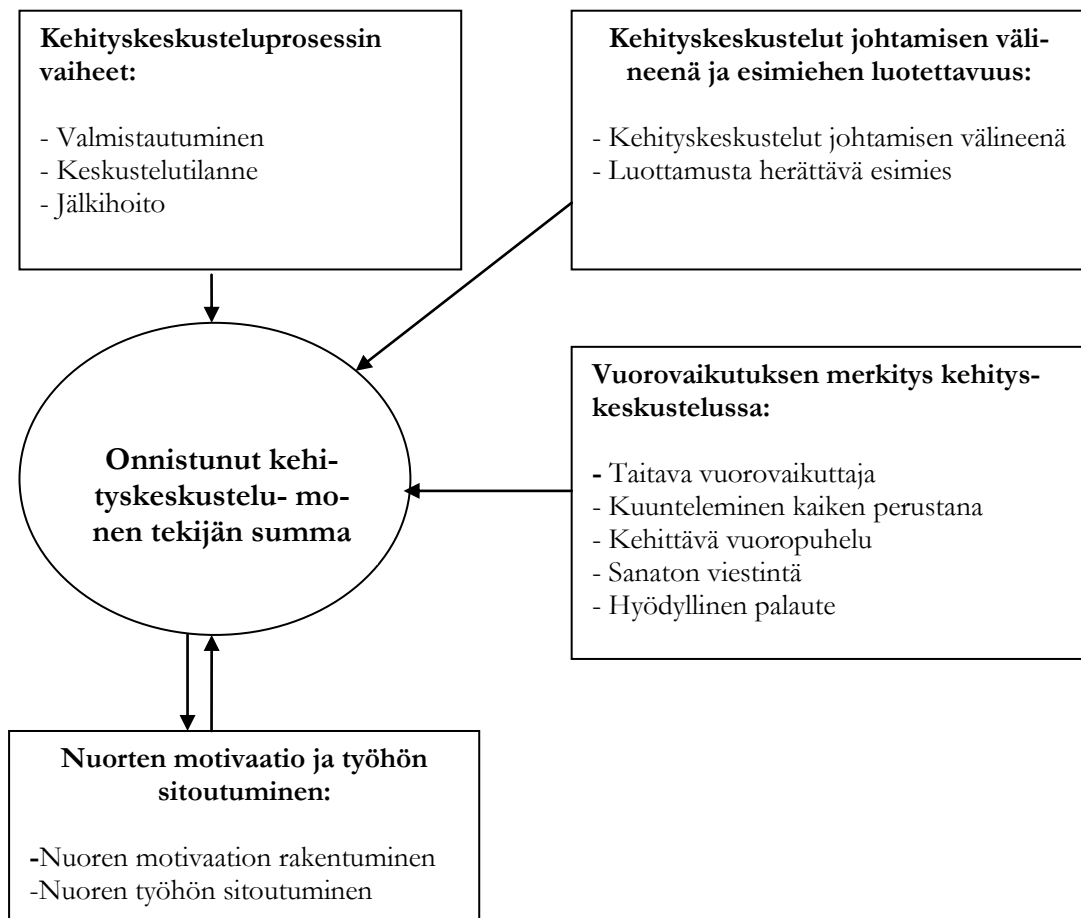
Opinnäytetyö rajataan koskemaan vain esimiehen ja työntekijän välistä kehityskeskustelua nuorten 20–24-vuotiaiden näkökulmasta. Tutkimuksessa haastatellut nuoret ovat HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Pasilan toimipisteen toisen ja kolmannen vuosikurssin opiskelijoita. Opinnäytetyön tehtävänä on paneutua nuorten omiin kehityskeskustelukokemuksiin ja mielipiteisiin.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta: johdannosta, onnistuneen kehityskeskustelun tekijöistä, työntekijän motivaatiosta ja työhön sitoutumisesta, kvalitatiivisen tutkimuksen toteutuksesta, tulosten tarkastelusta ja johtopäätöksistä sekä pohdinnasta. Ensimmäiseksi on johdantoluku, jossa esitellään opinnäytetyön taustaa, rajauksia ja rakennetta sekä viitekehys. Toisessa luvussa selvennetään kehityskeskustelun käsite ja keskitytään tekijöihin, jotka vaikuttavat onnistuneeseen kehityskeskusteluun. Kolmannessa luvussa perehdytään työntekijöiden motivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Neljännessä luvussa syvennytään kvalitatiivisen tutkimuksen toteutukseen. Siinä esitellään tutkimuksen tavoite, kvalitatiivinen tutkimus kokonaisuudessaan, kohderyhmä, tutkimuksen teemat ja

kysymykset sekä tutkimustulokset. Viidennessä luvussa tarkastellaan tuloksia ja keskitytään johtopäätöksiin. Viimeisessä luvussa syvennytään pohdintaan, jossa tarkastellaan tutkimuksen validiteettia, jatkotutkimusaiheita sekä arvioidaan omaa opinnäytetyöprosessia ja oppimista. Tämän lisäksi työn lopussa ovat liitteinä 2 ja 3 mallit kattavista kehityskeskustelu- ja jälkiarviointilomakkeista, jotka toimivat kehityskeskusteluiden tukena.

Kuviossa yksi on esitelty opinnäytetyön viitekehys, jonka näkökulmasta tutkimuksen aihetta tarkastellaan. Viitekehys on muodostettu puolestaan onnistuneesta kehityskeskustelusta, johon kuuluvat kehityskeskusteluprosessin vaiheet eli valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito sekä vuorovaikutuksesta, jonka muodostavat taitava vuorovaikuttaja, kuunteleminen, kehittävä vuoropuhelu, sanaton viestintä ja hyödyllinen palaute. Lisäksi viitekehykseen sisältyvät kehityskeskustelut johtamisen välineenä ja esimiehen luotettavuus sekä työntekijän motivaatio ja työhön sitoutuminen.

1.3 Viitekehys



Kuvio 1. Onnistut kehityskeskustelu- monen tekijän summa

Kun kehityskeskustelu toteutetaan oikein ja huolella, se vaikuttaa positiivisesti nuoreen sekä hänen motivaatioonsa ja työhön sitoutumiseensa. Nuoren motivaatio ja työhön sitoutuminen vaikuttavat edelleen kehityskeskustelun onnistumiseen. Kuitenkin opin- näytetyössä syvennyttään tutkimaan vain kehityskeskustelun vaikutusta nuoreen työnte- kijään. Jos nuorten käymät kehityskeskustelut eivät puolestaan ole onnistuneita, on ke- hityskeskustelun toteutuksessa ja osa-alueissa pahoja puutteita. Opinnäytetyössä pyri- tään siis tarkastelemaan onnistuneiden kehityskeskusteluiden lisäksi epäonnistuneiden kehityskeskusteluiden vaikutuksia nuoreen sekä hänen motivaatioonsa ja työhön sitou- tumiseensa.

2 Onnistunut kehityskeskustelu

Onnistunut kehityskeskustelu on useiden eri tekijöiden tulos. Tässä luvussa syvennyttään kehityskeskustelun käsitteeseen sekä kehityskeskusteluprosessin kolmeen eri vaiheeseen: keskusteluun valmistautumiseen, keskustelutilanteeseen sekä jälkihoitoon. Lisäksi luvussa käsitellään vuorovaikutuksen merkitystä kehityskeskusteluissa: taitavaa vuorovaikuttajaa, kuuntelemisen merkitystä, kehittävää vuoropuhelua, sanatonta viestintää sekä hyödyllistä palautetta. Viimeiseksi tarkastellaan kehityskeskusteluja johtamisen välineenä ja esimiehen luotettavuutta.

2.1 Kehityskeskustelun käsite

Kehityskeskusteluissa on kyse työntekijän ja esimiehen välisestä keskustelusta, joka on etukäteen suunniteltu ja sovittu. Kehityskeskustelut toimivat ylimmän johdon apuna sekä henkilöstön ja johtamisen kehittämisen työvälineenä. Kehityskeskustelun piirteitä ovat säännöllisyys ja järjestelmällisyys sekä tietty ennalta sovittu päämäärä. Säännöllisyydellä tarkoitetaan sitä, että keskustelut toteutetaan tiettyinä aikoina organisaation vuosikellon mukaan. Järjestelmällisyys merkitsee puolestaan organisaatiossa käytettävää yhteistä keskustelurunkoa. (Aarnikoivu 2011, 89; Autio, Juuti & Wink 2010, 29; Åberg 2006, 145.)

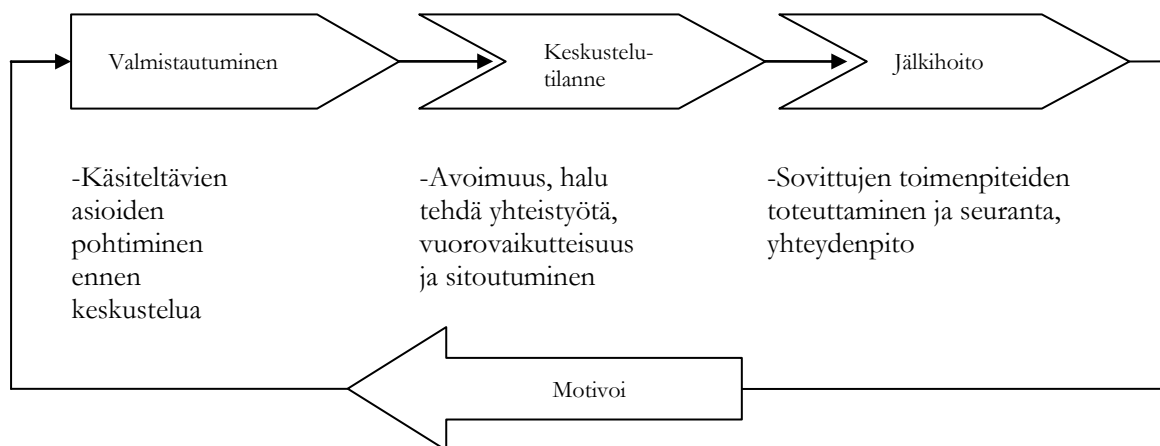
Parhaimmillaan keskustelut toimivat keinona vaihtaa ajatuksia puolin ja toisin sekä mahdollistavat organisaation ja yksilön päämäärät yhteisiksi. Kehityskeskustelujen keskiössä ovat työntekijän ammatissa kehittyminen ja kasvaminen, työssä suoriutuminen sekä työntekijän ja esimiehen välinen yhteistyö. Kehityskeskusteluissa kuitenkin arvioidaan sekä esimiehen että työntekijän tavoitteiden saavuttamista, suorituksia ja onnistumisia omassa työssään. Esimiehen kohdalla pääpaino pysyy pääosin hänen esimiestyössään. Nyrkkisääntönä silti on, että keskustelun ajasta työntekijä saisi olla kuitenkin 80 prosenttia äänessä ja esimies loput 20 prosenttia. (Aarnikoivu 2011, 175–182; Autio ym. 2010, 29; Juholin 2009, 166; Siukosaari 1999, 93; Talouselämä 2008.)

Aikaisemmat kokemukset, valmistautuminen keskusteluun sekä rauhallinen häiriötön paikka vaikuttavat kehityskeskustelun onnistumiseen. Erityisesti vanhoilla kokemuksilla

on vaikutusta työntekijän odotuksiin tulevista kehityskeskusteluista. Rauhallinen paikka puolestaan mahdollistaa keskustelun ilman keskeytyksiä noin 1,5–3 tunnin ajaksi. Lisäksi tulisi muistaa, että kehityskeskustelut eivät ole jokapäiväisiä arkisia keskusteluja, vaan niissä tarkastellaan ja käsitellään asioita pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Kehityskeskusteluissa sovitut asiat tulee myös näkyä käytännössä, jotta työntekijä kokee niistä tulleen hyödyn konkreettisesti ja näin ollen luottamus kehityskeskusteluiden toimivuuteen jatkuu. (Autio ym. 2009, 29; Valpola 2000, 144, 166.)

2.2 Kehityskeskusteluprosessin vaiheet

Onnistunut ja hyödyllinen kehityskeskusteluprosessi koostuu kolmesta kriittisestä osa-alueesta: valmistautumisesta, keskustelutilanteesta ja jälkihoidosta. Jotta kehityskeskustelu onnistuu, täytyy jokaisen osa-alueen olla tarkasti suunniteltu ja toteutettu. Osa-alueet ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa. (Aarnikoivu 2011, 90.) Kuviossa 2 on esitetty kehityskeskustelu prosessina.



Kuvio 2. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2011, 90)

2.2.1 Valmistautuminen

Kehityskeskusteluun valmistautuminen on sekä työntekijän että esimiehen vastuulla ja koko keskustelun onnistuminen riippuukin siitä, miten huolellisesti valmistaudutaan. Kehityskeskusteluista täytyisi sopia muutamia päiviä ennen niiden varsinaista ajankoh-
taa, jotta molemmat asianosaiset voivat valmistautua niin henkisesti kuin käytännössäkin. Molempien osapuolten olisi lisäksi hyvä miettiä itsekseen keskustelun tarkoitusta

sekä keskustelun tavoitteet pitäisi olla selvillä ja tarkennettuina jo valmistumisvaiheen aikana. (Autio ym. 2010, 40; Juholin 2009, 166; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125; Valpola 2000, 144; Valpola 2002, 47.)

Huolellinen valmistautuminen ja sitoutuminen kehityskeskusteluun edellyttävät molemmilta asianomaisilta, että myös kehityskeskustelun hyödyt ja merkitys ovat sisäistettyinä. Kun keskustelun hyödyt ja merkitys ovat tiedossa, pääsee motivaatiokin kasvamaan keskustelua kohtaan. Ennakkovalmistelut antavat siis pohjan kehityskeskusteluille ja pitävät huolta siitä, ettei keskustelu muutu helposti pinnalliseksi rupatteluksi ja keskitytä liikaa vain yhteen aiheeseen. (Aarnikoivu 2011, 91.)

Valmistautumisvaihe voi pitää sisällään esimerkiksi lomakkeiden laatimisen, niiden ennakoon täyttämisen ja/tai päivityksen. Lomakkeissa tulisi esiintyä ainakin nämä kyseiset kolme tärkeää osa-aluetta: tavoitteet, tulokset sekä henkilökohtainen kehittyminen. Näiden osa-alueiden lisäksi keskusteluissa olisi erittäin hyvä arvioida esimiehenkin toimintaa työntekijän lisäksi. (Aarnikoivu 2011, 91–92, 175–182.)

Valmistautuminen voi myös sisältää esimiehen toteuttaman kehityskeskusteluihin liittyvän keskustelu- tai tiedotustilaisuuden, joka toteutetaan ennen kehityskeskustelua. Esimies, näin ollen, kertaa tilaisuudessa perusasiat, jotka liittyvät kehityskeskustelun toteutukseen ja sisältöön. Esimies antaa tämän lisäksi ohjeet valmistautumiselle ja painottaa sen merkitystä kehityskeskustelussa. (Aarnikoivu 2011, 91.)

On mahdollista, että työntekijä onkin välillä aktiivisempi osapuoli kehityskeskustelujen organisoimisessa. Kun työntekijä hoitaa kehityskeskustelujen organisoinnin, hän varaa esimiehensä kalenterista kehityskeskusteluajankohdan ja sopii paikan, jossa keskustelu toteutetaan. Lisäksi hänen hoidettavaksi jää muistiinpanojen kirjoitus. Työntekijän vastuu on molemmille osapuolille tehokasta, kun esimies saa hyvät lähtökohdat keskusteluille ja työntekijä voi sopia tarpeidensa perusteella kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa. (Valpola 2002, 50.)

2.2.2 Keskustelutilanne- kehityskeskustelun sisältö

Onnistunut kehityskeskustelu jaetaan, valmistautumislomakkeiden tavoin, tavoitteisiin ja mittareihin, suoritusarviointiin/tuloksen käsittelyyn sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen. Kaikki kolme kehityskeskustelun osa-aluetta voidaan ottaa kerralla käsittelyyn tai jakaa ne osiin. Voidaan toimia esimerkiksi niin, että tulokseen, tavoitteisiin ja mittareihin keskitytään kehityskeskusteluissa kaksi kertaa vuodessa ja koko kolmen osa-alueen kattavaan keskusteluun kerran vuodessa. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei keskusteluja ole kuitenkaan tarkoitettu ulkoa opittujen vuoropuhelujen ja valmiiden kyselyrunkojen mekaaniseksi läpikäymiseksi. (Aarnikoivu 2011, 103; Tiede 2007; Valpola 2002, 41–42.)

Kun keskustellaan tavoitteista ja mittareista, esimies käsittelee työntekijänsä kanssa työntekijän tavoitteet ja työtehtävät sekä keskustelee arvioinnista ja seurannasta. Keskustelun osapuolten olisi hyvä sopia siitä, minkälaisia tunnuslukuja ja mittareita käytetään sekä keskustella arvioinnin tarkoista kuvauksista ja käsitellä niiden tarkoitusta työntekijän työssä. Lopulta kaikki tavoitteet kirjataan lomakkeelle. (Valpola 2002, 41.)

Suorituksen arvioinnissa käsitellään tuloksia eli tavoitteiden toteutumista. Tulokset arvioidaan ja työntekijän aikaansaannoksia pohditaan. Tarkastelussa ovat siis työntekijän suorituksen vertaaminen sovittuihin tuloksiin. Suorituksen arvioinnissa tarkastellaan lisäksi työotetta, yrityksen arvojen toteuttamista sekä työskentelytyyliä. Tyypillistä on, että seuraavan kauden tavoitteista sovitaan jo tässä vaiheessa. (Valpola 2002, 42.)

Henkilökohtaisessa kehittämisessä arvioinnin kohteena ovat puolestaan työntekijän urasuunnitelmat ja kehittymistarpeet. Henkilökohtainen kehittyminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jonka avulla työntekijä näkee itselleen koituvan hyödyn, kun suorituksia arvioidaan. Esimiehen ja johdon täytyisikin väistämättä mahdollistaa työntekijöidensä kehittymisen mahdollisuus. (Scott-lennon 1999, 13; Valpola 2002, 42.)

Kehityskeskusteluun voi lisäksi liittyä palkkakeskusteluja, jos näin on alun perin päätetty. Palkkakeskusteluihin on kuitenkin turha paneutua, jos esimerkiksi palkankorotukset eivät ole yrityksessä ajankohtaisia. Kehityskeskustelussa voidaan myös keskustella asi-

oista, jotka liittyvät työntekijän henkilökohtaiseen elämään ja vaikuttavat työyhteisöön tai työntekijän omaan työhön. Nämä asiat on kuitenkin käsiteltävä tiukasti työntekijän työsuorituksen kautta tai muuten hänen keskittymiskykynsä keskusteluun voi jopa huonontua. (Meretniemi 2012, 113; Näppä 2011, 10; Talouselämä 2008.)

2.2.3 Kehityskeskustelun jälkihoito

Kehityskeskustelu olisi hyvä lopettaa aina yhteenvetoon. Siinä tulisi pohtia, toteutuiko keskustelu suunnitelmien mukaan, puhuttiinko keskustelussa sovituista asioista ja mihin tuloksiin loppujen lopuksi päädyttiin. Jos keskustelussa jää asioita vielä selvitettäväksi, jatkossa täytyy ehdottomasti huolehtia niiden tulevaisuuden toteutuksesta. (Juholin 2009, 167; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 115.)

Ominaista kehityskeskusteluille on niiden dokumentointi, joka auttaa seuraavassa keskustelussa arvioimaan, ovatko tietyt sovitut toimenpiteet toteutuneet. Jos dokumentointi jätetään tekemättä, kehittämisen ja sovittujen asioiden seuranta ei pystytä toteuttamaan syvällisesti pitkällä aikavälillä. Dokumentointi siis mahdollistaa sen, että kehityskeskustelun tuloksiin ja sisältöön voidaan aina palata. (Aarnikoivu 2011, 95; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 110.)

Dokumentointi sitouttaa työntekijänsä, koska se viestii siitä, että yhteinen ymmärrys vallitsee esimiehen ja työntekijän välillä. Dokumentoinnin myötä johtokin saa tärkeitä ja kallisarvoista tietoa, jota pystytään käyttämään hyväksi edelleen johtamistehtävissä. Tämän takia esimiehen ja työntekijän tulisi myös päättää yhdessä, mitkä asiat on hyvä kirjata muistiin ja mitkä asiat on aiheellista jättää yksityiskohtaisesti kirjaamatta lomakkeeseen, kuten työntekijät hyvin henkilökohtaiset asiat. Keskustelujen dokumentoinnilla esimies näyttää voimakkaan motivaationsa keskusteluja kohtaan ja täten sitouttaa sekä motivoi työntekijääkin toimellaan. (Aarnikoivu 2011, 114–116.)

Kehityskeskustelujen onnistumisen ja laadun takaamiseksi molemmat osapuolet voivat lisäksi keskustelun jälkeen kertoa toisilleen, mitä he saivat irti keskustelusta sekä arvioida itseään ja omaa toimintaansa keskustelussa. Tämä voi toimia myös hyvänä pohjana seuraavia kehityskeskusteluita varten, koska kehityskeskustelut ovat aina jatkoa edellisil-

le keskusteluille ja näin osana suurempaa kokonaisuutta. (Aarnikoivu 2011, 116–118; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 115, 157.)

2.3 Vuorovaikutuksen merkitys kehityskeskusteluissa

Viestintä on kokonaisvaltaista vuorovaikutusta eli ”vuoroon vaikuttamista” ja päämääränä on yksinkertaisesti merkityksen jakaminen. Tarkastelussa ovat taitava vuorovaikuttaja, kuunteleminen, kehittävä vuoropuhelu, sanaton viestintä ja hyödyllinen palaute. Taitava vuorovaikuttaja on muun muassa aidosti innostunut keskustelun aihetta ja toista osapuolta kohtaan sekä ymmärtää kuuntelemisen, palautteen ja luonnollisen kehonkielen tärkeyden. (Autio ym. 2010, 7; Puro 2002, 102, 126–127; Työterveyslaitos 2013; Valpola 2000, 167; Åberg 2006, 175.)

Keskeisin osa-alue vuorovaikutuksessa on kuitenkin kuunteleminen, sillä se toimii tekijänä, jonka avulla tiedostamme viestintämme tärkeyden. Kuunteleminen on jopa merkittävin esimiehen vuorovaikutustaidoista, minkä takia kappaleessa keskitytään erityisesti esimieheen. Vuoropuhelun tarkoituksena on puolestaan kasvattaa yhteistä ymmärrystä ja sanaton viestintä tuo vuorovaikutustilanteeseen tarvittavia tehoja, koska viestinnästä jopa 60 % koostuu kehonkielestä. Lisäksi palautteen antaminen on tiukasti kytköksissä henkilön kehittymiseen, joten se on kytkettävä osaksi jokaisen yrityksen työ kulttuuria. (Aarnikoivu 2011, 157, 166; Juholin 2009, 164–165; Puro 2003, 17.)

2.3.1 Taitava vuorovaikuttaja

Vuorovaikutus kahden ihmisen välillä tarvitsee totista taitoa, tahtoa ja rehellisyyttä. Taitava vuorovaikuttaja osaa käyttää viestinnässään selkeätä ja ymmärrettävää kieltä sekä taitaa luonnollisen kehonkielen, joka ei ole ristiriidassa sanalliseen viestintään. Hän on kiinnostunut keskustelun toisesta osapuolesta eli näin ollen kysyy sekä huomioi. Hyvällä vuorovaikuttajalla on taito huomioida äänenkäyttönsä, antaa palautetta asiallisesti ja rauhallisesti tilanteiden mukaan sekä muistaa positiivisenkin palautteen vaikutuksen. Hän pyytää myös tarvittaessa tarkennusta epäselviksi jääneisiin asioihin. (Nummelin 2007, 63; Työterveyslaitos 2013; Valpola 2000, 167; Valpola 2002, 126–127.)

Ihmisillä on suunnaton määrä sanoja käytössään, joilla he pystyvät ilmaisemaan itseään, joten väärinkäsityksille riittää keskusteluissa tilaa. Onnistunut vuorovaikuttaja on empaattinen, ei rönsyile keskustelussa, antaa suunvuoron myös keskustelun toiselle osapuolelle ja osaa kuuntelemisen taidon. Tämän lisäksi hän on hyvä tulkitsemaan erilaisia tunne- ja vuorovaikutustilanteita. (Puro 2002, 126–127; Työterveyslaitos 2013; Valpola 2000, 167.)

Vuorovaikutusta pystyy kehittämään paremmalla viestinnän huomioimisella sekä sillä, mitä sanoo ja millä tavalla sanoo. Vuorovaikutuksessa ehdottomasti merkittävintä on kuitenkin luottamuksen voittaminen. Luottamus takaa sen, että yhteinen vuorovaikutus syntyy luonnostaan ja näin ollen voidaan keskittyä keskusteluun. Todellisen vuorovaikutustilanteen syntyminen edellyttää, että molemmilla osapuolilla on aito mahdollisuus keskusteluun osallistumisessa. (Puro 2002, 102; Valpola 2000, 167–168.)

2.3.2 Kuunteleminen kaiken perustana

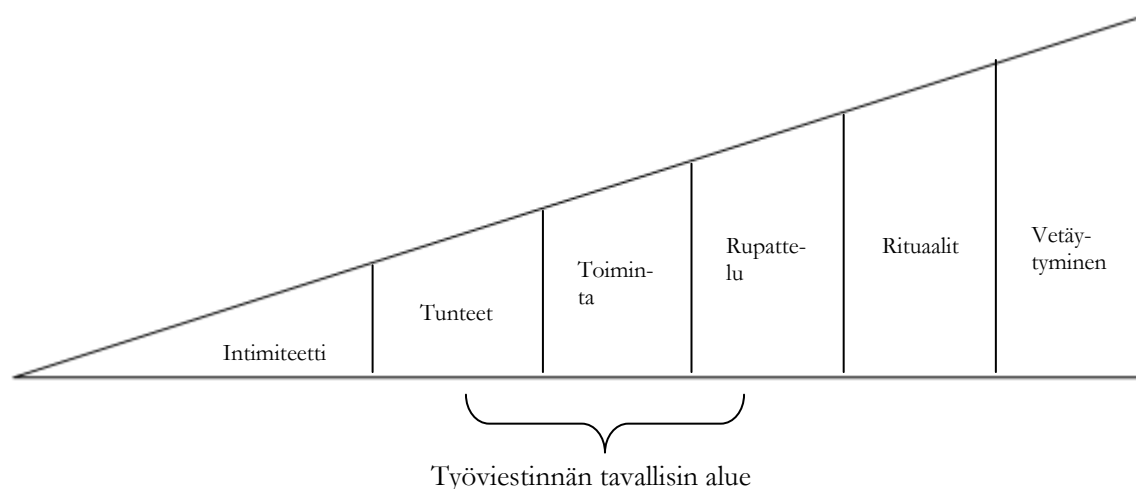
Viestinnän perustavimmat työvälineet jaetaan yleisesti kahteen pääluokkaan, jotka ovat kuunteleminen ja puhuminen. Keskeisimmäksi osa-alueeksi muodostuu kuitenkin kuunteleminen, sillä se toimii tekijänä, jonka avulla tiedostamme viestintämme tärkeyden. Kun ihminen kuuntelee, hän kuulee, näkee ja kokee samanaikaisesti. Kuunteleminen lisäksi sisältää sen, mitä sanomme, mitä meille sanotaan ja mitä ihmiset sanovat toisilleen. Kuuntelemisen pitäisi olla ennakoluulotonta toimintaa, sillä se on kytköksissä tiiviisti toisen ihmisen ymmärtämiseen. (Autio ym. 2010, 32; Puro 2003, 17–20; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 29.)

Dialoginen esimies satsaa kuuntelemiseen ja hänen tulisikin muistaa, että kuunteleminen on yksi merkittävimmistä tai jopa merkittävin esimiehen vuorovaikutustaidoista. Aarnikoivu on luetellut seitsemän tärkeätä asiaa, jotka esimiehen tulisi ottaa kuuntelun perustaksi. Aktiivisen kuuntelemisen peruselementit ovat: aito kiinnostus keskustelun toisesta osapuolesta, koko huomion kiinnittäminen työntekijään, keskittyminen kuuntelemiseen, tulkitseminen vasta kuuntelun jälkeen, tietämättömyyden hyväksyminen ja sietäminen, oman kuulemansa hyödyntäminen sekä omien näkemysten esittäminen vasta kuuntelun jälkeen. Dialogin taitava esimies kykenee kuuntelemaan ja kuulemaan

erilaisia näkemyksiä, sillä se mahdollistaa vuoropuhelun sydämen ja tätä kautta koko pohjan organisaation muodostamiseen. Esimies, joka osaa kuunnella työntekijöitensä ja heidän ongelmiaan arvostaen, vie vuoropuhelua suuntaan, jossa esimies sekä työntekijä voivat puhua avoimesti kaikista asioista. (Aarnikoivu 2011, 157–158; Autio ym. 2010, 78; Nummelin 2007, 65; Palmu 2003, 21; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 49.)

2.3.3 Kehittävä vuoropuhelu

Kehityskeskustelun perustana on kehittävä vuoropuhelu, jonka hallitsemisen taito on merkittävä osa kehityskeskustelua. Dialogin ehdottomana päämääränä on yhteisymmärryksen kasvattaminen ja onnistuneen dialogin perustana on arvostuksen osoittaminen ja toisen osapuolen hyväksyminen. Taitavassa keskustelussa molemmat osapuolet osaa- vat luottaa toisiinsa, käyttävät myönteisiä sanoja ja ottavat tarkasteluun vain yhden asian kerrallaan puheenvuoronsa aikana. (Aarnikoivu 2011, 157; Autio ym. 2010, 44, 57, 76–77; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94.) Vuorovaikutuksen syvyyttä voidaan tarkastella ja havainnollistaa erilaisilla alueilla, kuten kuvassa 3.



Kuvio 3. Aihe- ja käsittelytapa-alueet keskusteluissa (Valpola 2000, 170)

Uloimpana alueena on *vetäytyminen*, jossa ei olla kontaktissa ollenkaan. Kehityskeskustelujen osalta tämä ilmenee niin, että keskustelua odottava tajuaa, ettei aikaa ole tarpeeksi kaikille niille asioille, joista hän olisi halunnut puhua. Tämän myötä hän ei ota osaa asioista ollenkaan puheeksi keskustelun aikana. *Rituaalit* tarkoittavat sitä, minkälaisilla seremonioilla tapaamiset aloitetaan. Kehityskeskusteluissa on yleensä tapana rauhoittaa tila, sulkea puhelimet ja laittaa paperit järjestykseen. *Rupattelussa*, eli small talkissa, kes-

kustellaan päivän ajankohtaisista tapahtumista. Rupattelu on aktiivista, mutta tiedon vaihto erittäin vähäistä. (Valpola 2000, 170–172.)

Toiminta-alueessa keskustellaan itse työstä. Kehityskeskusteluissa tämä ilmenee pääkeinojen ja tavoitteiden sopimisella. *Tunteet-* alueessa kuvaillaan tilanteeseen liittyvistä tunneista ja tunteista. Lähtökohtana on, että niin innostumiset kuin kyllästymiset sekä harmistumiset kuvaillaan totuudenmukaisesti. Tilanne synnyttää mahdollisuuden ymmärtää, miksi tietyt tilanteet ovat keskustelun toiselle osapuolelle vaikeita ja mistä hän puolestaan innostuu. Viimeisimpänä on *intimiteetti*, joka merkitsee sitä, että ihmiset puhuvat ilman minkäänlaisia rajoituksia asioistaan ja tunteistaan. Tällöin keskustelukumppani myös päästetään hyvin lähelle. Esimies ja työntekijä sekä heidän kontaktinsa vaikuttavat viestinnän tasoihin sekä kehityskeskusteluissa että päivittäisessä yhteydenpidossa. (Valpola 2000, 170–173.)

Ennen kaikkea aidossa vuoropuhelussa sekä esimies että työntekijä rohkenevat syventymään toinen toisiinsa ja yhteistoimintasuhteeseen. Aito dialogi mahdollistaa keskustelemisen vaikeistakin asioista, kuten peloista ja epäonnistumisista, koska tavoitteena on toisen osapuolen ymmärtäminen. Asenne keskustelukumppania kohtaan on tiedonhaluista sekä avointa ja keskustelusta itsestään etsitään sitä, mikä on uutta ja arvokasta. (Autio ym. 2010, 30–32.)

Kun esimies taitaa vuoropuhelun, hän kohtaa aidosti ja ymmärtää syvällisesti työntekijöitensä, kunnioittaa heidän yksilöllisyytensä sekä osaa myötäelämisen taidon. Vuorovaikutuksesta huokuu vilpitön yhteistyöhalu, kun esimies kykenee muokkaamaan johtamistyyliä jokaisen työntekijänsä tarpeita vastaavaksi. Toimivan vuoropuhelun taakamiseksi esimiehen täytyisi pohtia ja kysyä ensin itseltänsä: ”Onko minulla taitoa käydä vuoropuhelua itseni kanssa ja kuunnella itseäni?”. (Nummelin 2007, 62–63.)

Kun esimiehellä on suurempi valta-asema työntekijäänsä verrattuna, onnistunut vuoropuhelu tarvitsee paljon järjestelmällistä työtä ja vaivannäköä. Esimiehen on varmistettava, että he käyttävät työntekijänsä kanssa samaa kieltä ja näin ymmärtävät toisiaan. Taitava esimies osaa mukautua keskustelutilanteisiin ja sovittaa toimintansa keskustelukumppaninsa mukaan. Esimies rohkaisee työntekijäänsä vuoropuheluun esimerkiksi

avointen kysymysten kautta, mikä johtaa loppujen lopuksi asioiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Aarnikoivu 2011, 165; Autio ym. 2010, 23; Nummelin 2007, 70; Valpola 2002, 128.)

2.3.4 Sanojen tehosteena sanaton viestintä

Viestintään kuuluvat niin sanallinen ja numeerinen viestintä kuin oheisviestintä eli sanaton viestintä. Sanatonta viestintää ovat muun muassa äänen sävy ja korkeus, eleet, ilmeet, asennot ja tilankäyttö. Viestinnästämme 60 prosenttia muodostuu kehonkielestä, 30 prosenttia koostuu äänestä ja loput 10 prosenttia siitä, mitä sanomme. (Aarnikoivu 2011, 166; Salminen 2001, 75.)

Sanaton viestintä kuuluu osaksi puhujan kokonaispersoonallisuutta. Vuorovaikutustilanteessa juuri sanattomilla viesteillä, kuten kehonkielellä, on merkittävä rooli ja ylipäänsä koko tavalla, jolla viestimme. Huomion kiinnittäminen muualle, puhumattomuus tai poistuminen paikalta ovat selkeitä sanattomia viestejä. Tilankäyttö vaikuttaa myös ehdottomasti vuorovaikutukseen keskustelutilanteessa. Esimerkiksi istuminen vastakain voi luoda tunteen kuulusteluasemasta ja näin ollen jäykistää tilannetta. (Aarnikoivu 2011, 164–165; Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2004, 92; Työterveyslaitos 2013; Valpola 2000, 167; Valpola 2002, 126.)

Taitava kehityskeskustelija tiedostaa kehonkielen merkityksen ja panostaa siihen. Kehonkieli on vaikeasti kontrolloitavissa, koska osoitamme kehollamme tunteitamme ja asenteitamme. Kehonkieli ilmaisee myönteisiä merkityksiä, kun sekä esimies että työntekijä panostavat keskustelutilanteeseen sekä arvostavat keskustelukumppaniaan. Työntekijöiden kehonkielessä on nähtävissä heti, jos esimiehellä on motivaation tai kiinnostuksen puutetta kehityskeskusteluja tai työntekijää kohtaan. (Aarnikoivu 2011, 166.)

Kehityskeskusteluissa esimiehen olisi syytä miettiä tarkkaan istuma-asentonsa, puhe-temponsa, katsekontaktinsa ja äänenkäyttönsä. Välimatka ja istuma-asento viestivät puolestaan esimiehen ja työntekijän välisestä suhteesta. Silmiin katsominen synnyttää luottamusta ja puhetyylin avulla kehitämme erilaisia vaikutelmia keskustelun toisen osapuolen luonteenpiirteistä. Lisäksi sanaton viestintä toimii ilmapiiirin synnyttämisen

välineenä ja sen tuella muodostetaan tunnelma esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen. (Aarnikoivu 2011, 166–167; Puro 2002, 63–64.)

Jokainen työntekijä on erilainen ja tekee tulkintoja yksilöllisesti. Tämän takia on erittäin merkittävää, että esimies tiedostaa viestinnän eri osa-alueet ja käsittää tulkintamahdollisuuksien erilaisen kirjon. Harmillista kuitenkin on, ettei johtamistyössä olla riittävän tietoisia sanattomasta viestinnästä ja sen merkityksestä. Suuria ongelmia ja virhemerkityksiä voi ilmetä erityisesti silloin, jos syntyy puutteellista sanatonta viestintää. Johtamisviestintää sekä sen osa-alueita täytyisi osata suunnitella ja rakentaa hyvin huolellisesti. (Puro 2002, 51, 60; Salminen 2001, 75–76.)

2.3.5 Hyödyllinen palaute

Palaute voidaan Åbergin mukaan ajatella omien viestien perillemenon käsityksenä, jolloin molemmat keskustelun osapuolet saavat palautetta omien tarkoitusperiensä ja viestiensä menestymisestä. Palaute on kytköksissä omaan työhön, eri yksikköihin ja koko yhteisöön sekä liittyy tiiviisti työtyytyväisyyteen vaikuttamalla työpaikan tunnelmaan ja henkilöstön hyvinvointiin. Palautteen antaminen on kytkettävä työkuulttuurin yhdeksi osaksi ja se täytyy ajatella yksilöiden sekä koko yhteisön kehittymisen mahdollisuutena. Toimivaan esimies-alaisuuteeseen sisältyykin palautteen antaminen ja vastaanottaminen puolin ja toisin, mikä on tiukasti kytköksissä henkilön kehittymiseen ja tärkeä osa kehityskeskusteluja. (Aarnikoivu 2011, 147; Juholin 2009, 164–165; Åberg 2006, 92.)

Esimiehen on otettava vastuu palautekeskustelujen järjestämisestä nuorten kanssa ja näin ollen antaa arvionsa heidän työssä kehittymisestään. Pitkän tähtäimen kehittyminen mahdollistuu, kun nuori saa henkilökohtaista ohjausta ja taitojen sekä tietojen reflektointia. Nuorille on hyvä selvittää, että palautteen antaminen ja niistä keskusteleminen kuuluvat osaksi työelämää ja täten tekevät mahdollisesti koko työyhteisön sekä työnantajan kehittymisen. Nuoren saaman palautteen täytyy olla osaltaan rakentavaa, joka auttaa nuorta jatkamaan yrittämistä ja uusien asioiden kokeilua. (Opetin 2013.)

Aidosti hyödyllisessä kehityskeskustelussa kielteinen palaute on yhtä tärkeää kuin myönteinenkin, sillä pelkkä positiivinen palaute alkaa pitemmän päälle tuntua epäuskot-

tavalta ja korjaava palaute edesauttaa työntekijöiden kehittymistä. Kuitenkin palautteen pääpaino tulisi pysyä enemmän onnistumisissa heikon suoriutumisen sijasta, mikä toimii työntekijöiden toimivana rohkaisijana. Jos työntekijä saa enemmän palautetta epäonnistumisistaan kuin onnistumisistaan, vaarana on, että hän personoi palautteen ja täten sitä ei pystytä käyttämään hyväksi toimintatapojen parantamisessa. (Aarnikoivu 2011, 147–149; Juholin 2009, 165; Kookas 2012b.)

Lisäksi palaute täytyisi antaa riittävän yksilöllisesti ja säännöllisesti sekä välittömästi suoritusten jälkeen. Kielteinen henkilökohtainen palaute pitäisi antaa aina henkilötasolla ja kehittävästi. Palautteen antajan olisi puolestaan hyvä olla johdonmukainen ja oikeudenmukainen sekä kunnioittava, kannustava ja esimerkillinen. Negatiivista palautetta ei koskaan saisi antaa, kun on huonolla tuulella tai vihainen. Samalla, kun palautteen antaja antaa palautetta, olisi hänen hyvä pyytää sitä myös itsellensä. (Aarnikoivu 2011, 147–149; Juholin 2009, 165; Kookas 2012b.)

Esimies, joka on hyväksynyt dialogisen mallin työhönsä, haluaa jatkuvasti parantaa ammattitaitoaan. Tästä syystä hän kerääkin palautetta työntekijöiltään. Palautteen antaminen sekä vastaanottaminen on merkittävä osa-alue esimiesviestinnässä ja palautteen saaminen onkin esimiehen yksi tärkeimmistä kehittymisen työkaluista. (Juholin 2009, 164; Järvinen 2009, 89; Nummelin 2007, 70.)

Kun työntekijä antaa puolestaan esimiehelleen palautetta, mahdollistuu monen merkittävän asian esille nostaminen. Esimies saa käyttökelpoista palautetta työntekijöiltään kysymällä ja keskustelun avaamisessa hän voi käyttää apunaan avoimia kysymyksiä. Jos esimies haluaa saada kattavan kuvan omasta toiminnastaan, hänen kannattaa hyödyntää seuraavanlaisia kysymyksiä: Mitä esimiehen halutaan tekevän enemmän, lopettavan tai jatkavan? Nämä mahdollistavat esimiehen muokkaamaan käytöstään, ajankäyttöään sekä tehtäviensä priorisointia. (Valpola 2002, 139; Valpola 2000, 139–140.)

2.4 Kehityskeskustelut johtamisen välineenä ja esimiehen luotettavuus

Esimies tuo oman lisänsä kehityskeskusteluihin ja vaikuttaa niiden onnistumiseen huomattavasti. Hänen tulisikin sisäistää kehityskeskusteluiden merkitys johtamisessa

sekä luottamuksen muodostumisen merkittävyys esimiehen ja työntekijän välillä. (Aarnikoivu 2011, 23–24; Juholin 2009, 165–167). Tarkastelussa ovat kehityskeskustelut johtamisen välineenä sekä lisäksi perehdytään niihin ominaisuuksiin, jotka tekevät esimiehestä luotettavan.

2.4.1 Kehityskeskustelut johtamisen välineenä

Kehityskeskustelut toimivat johtamisen välineenä ja antavat mahdollisuuden kuunnella työntekijän näkemyksiä ja ajatuksia, pyytää palautetta omasta työstä sekä vahvistaa keskinäiset tavoitteet. Esimiehen täytyy ymmärtää kehityskeskustelujen merkitys johtamisessa sekä tietää tarpeeksi yhteisön tavoitteista, jotta hän olisi uskottava kehityskeskusteluissa. Perinteisessä kehityskeskustelussa esimies toimii aloitteentekijänä, mikä tarkoittaa muun muassa sitä, että esimies kutsuu työntekijänsä kehityskeskusteluihin. (Aarnikoivu 2011, 102; Juholin 2009, 165–167.)

Esimiehen olisi hyvä mahdollistaa nuorten omien vahvuuksien hyödyntäminen työssä sekä varmistaa, että he pystyvät vaikuttamaan osaltaan työpaikan asioihin. Nuorille on tärkeää, että esimies tarjoaa mahdollisuuksia kehittymiseen ja hyödyntää nuorten omia vahvoja puolia. Työntekijälle pitäisi kertoa, mitä häneltä vaaditaan ja mitkä ovat joustettavissa olevia asioita. Esimiehen tulisi esittää tehtävänannot aina selvästi ja antaa mielekkäitä työtehtäviä. Esimiehen avulla nuoren tulisi lisäksi tiedostaa, miksi juuri hän on tärkeä työyhteisölle. (Opetin 2013.)

Esimiehen kannattaa sallia nuorille mahdollisuus heidän oman kehittymisensä ja osaamisensa tarkasteluun. Nuorille pitäisi työpaikalla luoda ilmapiiri, joka sallii kyseenalaistamisen, koska heille ei tänä päivänä riitä perustelu, että näin on aina toimittu. Uudet innovaatiot mahdollistuvat, kun kysymisen salliva ilmapiiri toteutuu. Nuorten ajatukset ja ideat voivat muodostua merkittäviksi koko organisaation kannalta, minkä takia on suotavaa ylläpitää toimintakulttuuria, joka mahdollistaa ja sallii uusien toimintatapojen kokeilun. (Opetin 2013.)

Esimiehen merkitys on huomattava työntekijän ammatillisen kehittymisen ja kasvun tukemisessa. Ennen kehityskeskustelua esimiehen tulisi pystyä vastaamaan seuraaviin

kehityskeskustelua rakentaviin kysymyksiin: mitkä ovat odotukset työntekijän kohdalla, miten työntekijä on pärjännyt työssään sekä mikä on työntekijän merkitys yhteisössä nyt ja tulevaisuudessa? Esimiehen tehtävänä on myös työntekijöiden sitouttaminen kehityskeskusteluihin valmistautumiseen, jotta tuloksena olisi onnistunut ja hyödyllinen kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2011, 98; Autio ym. 2010, 29; Juholin 2009, 167.)

Autio ym., Siukosaari ja Åberg ovat koonneet esimiehelle kehityskeskusteluita varten ohjeita, joiden tavoitteena on luoda perusteet onnistuneelle kehityskeskustelulle. Kehityskeskustelua ei saisi pitää esimiehen omassa työhuoneessa. Tietokoneen sekä puhelimen täytyisi olla kiellettyjä keskustelun aikana, jotta keskusteluun saataisiin välitön ja vapaa ilmapiiri. Esimies ei saisi korostaa asemaansa, eikä olla liian muodollinen tai ”aina oikeassa”. Keskustelu täytyisi käydä puolueettomalla maaperällä ja siihen tarkoitettu aika olisi syytä rauhoittaa. (Autio ym. 2010, 40–41; Siukosaari 1999, 95; Åberg 2006, 149.)

Esimiehen pitäisi olla jatkuvasti läsnä, kuunnella sekä olla henkilökohtaisesti ja aidosti kiinnostunut työntekijöidensä asioista pitäen kuitenkin mielessä uteliaisuuden rajan. Esimiehen tulisi aina selvittää keskustelun tarkoitus sekä tavoitteena olisi saada työntekijä aktivoitumaan ja puhumaan yksittäisistä tavoitteista, keinoista niiden toteuttamiseksi ja työntekijän omista halutuista toimenpiteistään. Lisäksi kynnys omaa esimiestä lähestyessä tulisi olla matala ja näin ollen esimiehen täytyisikin olla avoin ja kiinnostunut, tähdätä jatkuvaan vuorovaikutukseen sekä synnyttää keskusteluun kannustava ilmapiiri kuuntelemalla ja esittämällä kysymyksiä. (Autio ym. 2010, 40–41; Siukosaari 1999, 95; Åberg 2006, 149.)

2.4.2 Luottamusta herättävä esimies

Luottamus muodostuu monista eri tekijöistä, mutta merkittävimpiä ovat hyvät esimies-alaisuudet, henkilökohtaiset ominaisuudet ja organisaation positiivinen ilmapiiri. Kuitenkin esimies voi muodostaa luottamusta kaikkein voimakkaimmin oman toiminnan myötä. Luottamus tällöin syntyy siitä, kun esimies menettelee oikeudenmukaisesti, johdonmukaisesti ja lupaamallaan tavalla. Esimies ottaa esimerkiksi vastuun päätöksentekijän roolistaan ja varmistaa, että päätöksiä syntyy. (Nummelin 2007, 52.)

Esimiehen tulee jatkuvasti ymmärtää luottamuksen tarkoitus sekä panostus siihen ja ymmärtää, että luottamus tulee vain ansaitsemalla. Luottamuksen saamiseksi esimiehen täytyy olla empaattinen ja ennustettava sekä palkita, kannustaa ja huomioida oma sanan viestintä. Hänen täytyy osoittaa mielenkiintoaan työntekijöidensä tarpeita ja odotuksia kohtaan sekä yrittää ottaa ne huomioon tilanteiden mukaan. Hyvä luottamussuhde on puolestaan perustana edelleen onnistuneelle vuorovaikutukselle. (Aarnikoivu 2011, 23–24; Autio ym. 2010, 79–80; Valpola 2000, 47–48, 167.)

Ammattitaito ja pätevyys, rehellisyys, hyvántahtoisuus sekä ennustettavuus ovat osallisena luottamusta synnyttävän esimiehen toimissa. Ammattitaito ja pätevyys merkitsevät sitä, että luotettu menettelee sekä luotettavan tarpeiden että odotusten mukaan. Rehellisyys on sitä, että esimies puhuu totuuksia, huolehtii lupauksistaan ja tekee oikeudenmukaisia sopimuksia. Hyvántahtoisuus korostuu puolestaan silloin, kun esimies huolehtii työntekijästään ja on tarpeeksi motivoitunut menetelläkseen hänen etujansa ajatellen. Ennustettavuudessa on kyse esimiehen toimimisesta työntekijän odotusten mukaan, vaikka esimies ei tietystikään jatkuvasti voi menetellä työntekijöidensä toiveiden mukaisesti. (Aarnikoivu 2011, 23; Siukosaari 1999, 96; Valpola 2000, 167.)

Yhteistyö kasvattaa luottamusta ja sitoutumista. Asioita siis kehitellään ja keksitään yhdessä sekä esimies on valmis jakamaan vastuuta ja osallistamaan työntekijöitensä päätöksentekoon. Luottamus lujentuu esimieheen myös viestinnän kautta. Kriittisintä on viestinnän avoimuus, ajantasaisuus ja oikea-aikaisuus. Lisäksi luottamus pääsee kasvamaan, kun henkilökunnan hyvinvoinnista huolehditaan ja heidän puoliaan pidetään. Luottamussuhde esimiehen ja työntekijän välillä voi kuitenkin syntyä vain, jos molemmat antavat panoksensa luottamuksen muodostumiseen. Kun esimies luottaa, työntekijäkin uskaltautuu omalta osaltaan satsaamaan luottamussuhteen muodostumiseen. Näin ollen hän voi panostaa vuorovaikutussuhteeseen esimiehensä kanssa ja nostaa asioita käsittelyyn oma-aloitteisesti. Vuorovaikutussuhteessa alkaa työntekijälle ja esimiehelle muodostua toisen osaamisesta ja asenteesta kokemusperäistä tietoa, joka on luottamuksen kannalta merkittävää. (Aarnikoivu 2011, 19–22, 164; Nummelin 2007 52–53.)

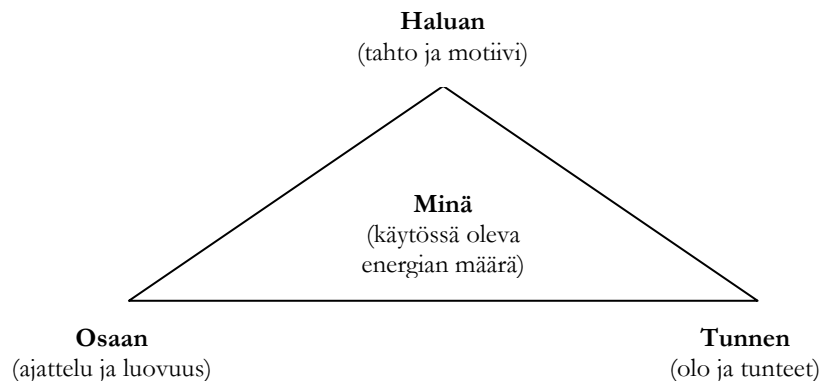
3 Työntekijän motivaatio ja työhön sitoutuminen

Motivaatio merkitsee nykyään ihmisen psyykkistä tilaa, joka määrää, mitä ihminen tekee ja millä vireystasolla. Sitoutuminen on puolestaan syvää motivaatiota, jonka muodostavat annettujen mahdollisuuksien sekä omien arvojen yhteensopivuus. (Kookas 2012a; Valpola 2000, 190). Tässä luvussa tarkastelussa ovat työntekijän motivaatio sekä työntekijän työhön sitoutuminen.

3.1.1 Työntekijän motivaatio

Motivaatio tulee sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikettä ja motivoiminen puolestaan liikkeeseen laittamista. Nykyään motivaatio tosin merkitsee ennemminkin ihmisen psyykkistä tilaa. Motiiveilla on vaikutusta siihen, minkälaisella ahkeruudella, innostuksella, sitkeydellä ja aktiivisuudella työntekijä pyrkii kohti päämääriään. Lisäksi motiivit ovat kytköksissä siihen, mihin työntekijä suuntautuu erilaisissa tilanteissa. (Kookas 2012a; Meretniemi 2012, 134; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 116.)

Motivaatio voidaan myös jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota on esimerkiksi halu kehittymiseen, henkisen kasvun hakeminen tai itsensä toteuttaminen. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkopuolisista kannusteista ja on välineellistä. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Meretniemi 2012, 135; Salminen 2011, 139.) Kuvio 4 esittää ihmisen motivaatiota ja energiaa.



Kuvio 4. Ihmisen motivaatiota ja energiaa kuvaava kolmio (Valpola 2002, 103)

Motivaatio voidaan katsoa koostuvan kolmesta osatekijästä: halusta, tunteesta sekä osaamisesta. Tekeminen tuntuu miellyttävältä ja motivaatio on korkealla, kun ihminen tosiaan tahtoo jotakin. Jos työ puolestaan tuntuu epämiellyttävältä ja työntekijä on epävarma taidoistaan, eikä saa kohdistettua energiaansa tarvittaviin tehtäviin, motivaatio laskee. Yrityksissä olisi hyvä muistaa, että motivaation voimakkuus on suorassa yhteydessä yrityksen tulokseen. (Meretniemi 2012, 133; Valpola 2002, 103–104.)

Hyvä itsetuntemus on avainasemassa niiden tekijöiden ja tilanteiden löytämisessä, joissa oman motivaationsa saa hereille. Se auttaa välttämään tehtäviä ja työtilanteita, jotka eivät kykene herättämään kiinnostusta, eivätkä tarjoa motivoivia tehtäviä. Kukaan ei pysty motivoimaan toista, ellei itse ole motivoitunut. Siksi jokaisen tulisi yrittää löytää oma sisäinen motivaationsa yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 116; Valpola 2002, 104.)

Työntekijän pitäisi olla lisäksi selvillä organisaation visiosta, jonka mahdollistavat selkeät tavoitteet ja selkeä perustehtävä. Jokaisen työntekijän täytyisi tietää myös yrityksen strategia eli kuinka tavoitteet saavutetaan. Jos työntekijät eivät ole perillä yrityksen visiosta ja strategiasta, heidän on mahdotonta tietää, mitkä ovat odotukset heitä kohtaan ja näin motivaationkin ylläpitäminen on hankalaa. (Meretniemi 2012, 38.)

Kehityskeskustelun merkitys ja motivaatio keskusteluun ryhtymisessä ovat kytköksissä toisiinsa. Kehityskeskustelujen valmisteluvaiheessa sekä jälkitoimenpiteissä on yksinkertaisesti kysymys siitä, miten työ motivoi työntekijää. Henkilön motivaatio nousee, kun keskustelun tarkoitus vastaa hänen omia arvojaan ja puhuttelee. Tästä syystä kehityskeskustelujen tarkoitus on aina osoitettava avoimesti ja selkeästi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 116; Valpola 2002, 103.)

Työntekijän motivaatio kasvaa, kun esimies arvioi säännöllisesti hänen työsuorituksiin. Yleisesti ottaen parhaiten motivoituneita ovat työntekijät, jotka ovat tottuneet säännöllisesti annettuun palautteeseen ja kehityskeskusteluihin. Tärkeää on kertoa kehityskeskustelutilanteesta toiselle osapuolelle, mistä pitää ja mistä ei, jotta motivaatiolle merkittävät tekijät tulisivat kuulluiksi. (Scott-Lennon 1999, 41; Valpola 2000, 173.)

Motivaatioon liittyvät olennaisesti myös ihmissuhteet. On hyvin todennäköistä, että sekä esimies että työntekijä ovat motivoituneita, jos heillä on hyvät ja lämpimät välit toisiinsa ja työpaikalla vallitsee kannustava ilmapiiri työntekijöiden kesken. Esimiehen tehtävänä on ensin oman motivaationsa löytäminen ja sen tunnistaminen, jolloin työntekijän motivoiminen keskusteluun helpottuu. (Nummelin 2007, 29; Ronthy-Östberg & Rosendahl, 116–119.)

Esimiehellä on huomattava rooli työntekijän motivoivien tehtäväkokonaisuuksien luomisessa ja ylipäättänsä motivaation synnyttämisessä sekä ylläpitämisessä. Esimies voi kehittää työntekijälle roolin, jossa on tarpeeksi kiinnostavia ja motivoivia osia. Esimiehen tulisi tiedostaa olennaiset tarpeet, jotka ovat kytköksissä omaan ja työntekijöiden motivoitumiseen ja inhimilliseen käyttäytymiseen. Kehityskeskustelut mahdollistavat työntekijöiden tarveperustan kartoittamisen sekä rohkaisevat heitä alituisen itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. (Meretniemi 2012, 136; Nummelin 2007, 29; Valpola 2002, 110.)

Kehityskeskusteluissa on hyvä mahdollisuus antaa arvostusta niin nuorille kuin vanhemmillekin työntekijöille. Jos esimies ei näytä arvostusta alaistensa työtä kohtaan, työntekijän kehittyminen ja kasvu tukahtuvat. Työntekijän työn ilon ja motivaation puuttuminen voi johtua siitä, ettei työntekijä pidä työpanostaan, työtään tai itseään tärkeäksi ja arvostetuksi. Harmillista on, että hyvin usein työntekijät tuntevat saavansa työstään liian vähän kiitosta, jolloin ainoastaan palkka toimii työntekijän merkityksen ja menestymisen mittapuuna. Motivaatio vahvistuu erityisesti palkitsemisesta ja kiitoksen antamisesta. (Aarnikoivu 2011, 35; Autio ym. 2010, 79; Meretniemi 2012, 139–142.)

Avoim vuorovaikutus ja mahdollisuus omakohtaiseen arviointiin täytyvät olla kunnossa, jotta kehityshakuinen ilmapiiri pysyisi toiminnassa. Esimiehen tulisi hallita keskinäisen vuoropuhelun taito, jos hän haluaa tukea työntekijöiden motivaatiota ja tuloksentekokykyä. Työntekijöiden motivaatio-ongelmat johtuvat miltei aina toimimattomasta vuorovaikutuksesta ja puutteellisesta viestinnästä tai sen puuttumisesta kokonaan. Tämän lisäksi motivaatio-ongelmia saattaa syntyä väärinymmärryksistä ja siitä, jos työtehtävät eivät ole arvojen ja odotusten kanssa samalla linjalla. (Aarnikoivu 2012, 34; Meretniemi 2012, 139–141; Valpola 2000, 190.)

3.1.2 Työntekijän työhön sitoutuminen

Sitoutumisen eli syvän motivaation muodostavat työssä annettujen mahdollisuuksien sekä omien arvojen yhteensopivuus. Ennen kaikkea työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat hänen odotuksensa työtä kohtaan. Kolme merkittävintä syytä nuorten sitoutumattomuuteen ovat etenemismahdollisuuksien puute, keho palkka sekä huono esimies. Esimiehen merkittävänä tehtävänä nykypäivän organisaatiossa olisikin löytää keinoja, joilla saada työntekijät motivoitumisen lisäksi sitoutumaan yritykseen. Tilastokeskuksen Nuori tasa-arvo -julkaisu osoittaa, että yhä enempi 15–24-vuotiaista nuorista kokee ansiotyön hyvin tärkeänä elämänaikana, eivätkä nuorten asenteet työntekoa kohtaan vaikuta muuttuneen aiempaa negatiivisemmiksi parissakymmenessä vuodessa. (Kaleva 2011; Nummelin 2007, 28; Talouselämä 2012; Valpola 2000, 187–190.)

Nykynuorille on luonteenomaista sitoutua ennemmin työyhteisöön kuin organisaatioon, jonka takia nuorten sitoutumista ja viihtymistä pystytään edesauttamaan yhteisöllisellä työskentelyllä. Esimiehen vastuulla on sujuva vuorovaikutus, palautteen antaminen sekä se, että nuori tietää ja tiedostaa yhteisön säännöt. Toimivalla vuorovaikutuksella on puolestaan suuri rooli nuorten yksilöllisessä huomioimisessa. Jatkuva vuorovaikutus auttaa nuoria motivoitumisen lisäksi myös sitoutumaan työhönsä. (Opetin 2013.)

Esimehen täytyy olla hyvin sitoutunut työhönsä, jotta hän voi sitouttaa omia työntekijöitään. Sitoutuminen tarkoittaa yksilön samaistumista työrooliinsa, mikä näkyy motivoitumisena työhön sekä halukkuutena kehittää omaa toimintaansa, työtä ja työympäristöä. Kyseinen työrooli muovaa niin työntekijän elämän käsitystä kuin minäkäsitystään. Kun roolissa toimiminen on yksi yhdessä yksilön odotusten ja tarpeiden kanssa, työntekijä pystyy vastaamaan kyseisiin odotuksiin. (Juholin 2009, 45; Nummelin 2007, 45, 106.)

Nuoret pitäisi sitouttaa työhönsä sitoutumalla heihin yksilöinä, mikä voi merkitä esimerkiksi oikeanlaisten haasteiden määrittämistä. Esimiehen tehtävänä on kuunnella aktiivisesti, mitä nuorella on tarjottavaa, mitä hän on jo oppinut koulutuksessaan sekä hyödyntää tätä opinnoista saatua uutta osaamista. Kun uusi työntekijä aloittaa yrityksessä, hänelle tulisi hahmottaa organisaation ja oman uran etenemismahdollisuuksia ja sitä,

mitä jatkossa voi tapahtua, kun suorittaa työnsä mallikkaasti. Nuori saa työntekijänä arvostuksen tunnetta siitä, kun hänellä on kiinnostuksensa mukaisia tehtäviä, tilaisuuksia oman työnsä kehittämiseen sekä kouluttautumismahdollisuuksia. Yrityksissä täytyisi huomioida, että nykynuorisolle on epätavallista tehdä työtä samoissa tehtävissä vuosi vuoden jälkeen. (Opetin 2013.)

Työhön sitoutuminen on mahdollista, kun työntekijä tietää tulevaisuuden näkymät ja suunnitelmat sekä työyhteisönsä tavoitteet, taloudellisen tilanteen ja perustehtävän. Lisäksi ihmisten elämäntilanne ja ikä vaikuttavat työn odotuksiin. Kohtuudella työhönsä sitoutuneella työntekijällä on järkevät rajat ja hän pitää työn lisäksi huolta omasta hyvinvoinnistaan. Kun henkilö on puolestaan ylisitoutunut työhönsä, hän työskentelee pitkiä päiviä ja koettelee omia äärirajojaan. Työntekijä voi alkaa vähitellen altistua uupumukselle ja työstressille, jos aikaa ei riitä tarpeeksi vapaa-ajalle. (Juholin 2009, 45; Nummelin 2007, 106–107; Valpola 2000, 166.)

Vastakohtana ylisitoutuneelle työntekijälle on henkilö, joka panostaa työhönsä niin vähän kuin mahdollista. Työntekijä tuntee, ettei työllä ole hänelle enää uutta tarjottavaa ja tällöin työntekijälle tulisi tarjoutua mahdollisuus ”uudistautua” täydennyskoulutuksen tai tehtäväkierron myötä. Uudet ikäluokat vaativat ja odottavatkin työpaikoiltaan paljon enemmän kuin työntekijät aiemmin. Nykyään useat nuoret haluavat mahdollisuuden muun muassa itsenäiseen työskentelyyn ja itsensä kehittämisen arvot ovat saaneet myös omaa jalan sijaa. (Meretniemi 2012, 145; Nummelin 2007, 107–108; Valpola 2000, 166.)

Henkilöstön sitouttamisessa erityisesti kehityskeskustelun merkitys korostuu. Panostukset kehityskeskustelukäytäntöjen kehittymiseen ovat siis näkyvästi yhteydessä sitoutumisen kasvattamiseen. Esimies voi vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen kehityskeskusteluissa kuuntelemalla työntekijöitään ja heidän ajatuksiaan. Esimies voi myös sitouttaa työntekijöitään muilla keinoilla, kuten palkitsemisella. Sitoutumisen onnistuminen synnyttää työhyvinvointia, jota edesauttavat toimiva vuorovaikutteinen palaute ja ylipääntänsä kaikenlainen vaikuttaminen työyhteisössä. Työntekijä, joka on motivoitunut ja sitoutunut, tuntee iloa työstään sekä voi hyvin. (Aarnikoivu 2011, 7; Cargotec 2012; Juholin 2009, 45–47; Kirkinen 2010, 23.)

4 Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus

Neljännessä luvussa syvennyttään kvalitatiivisen tutkimuksen toteutukseen. Kvalitatiivista tutkimusta lähdettiin toteuttamaan selvittämällä tutkimuksen tavoite, perehtymällä kvalitatiiviseen tutkimukseen, kohderyhmään, teemoitteluun ja kysymyksiin sekä viimeiseksi tutkimuksen tuloksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on havainnollistaa todellista elämää ja aineisto on tarkoitus kerätä luonnollisissa tilanteissa. Tiedon keruussa suositaan ihmistä ja pientä tutkimusjoukkoa. (Alasuutari 1994, 30; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 161–165).

4.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kehityskeskusteluja nuorten näkökulmasta ja selvittää, mikä tekee nuoren mielestä onnistuneen kehityskeskustelun. Tavoitteena oli selvittää, onko kehityskeskustelujen onnistumisella merkitystä nykynuorten motivoitumisen ja työhön sitoutumisen kannalta. Tutkimuksessa haluttiin saada kuvaa siitä, minkälaisia kehityskeskustelut ovat nuorten työpaikoilla ja toteutuvatko nuorten käymissä kehityskeskusteluissa onnistuneen kehityskeskustelun ominaispiirteet.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman todellista kuvaa nuorten työpaikoilla käytävistä kehityskeskusteluista sekä ennen kaikkea niiden onnistuneista ominaisuuksista. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin epäonnistuneita kehityskeskusteluja ja niiden puutteita, jos työntekijällä ei ollut kokemuksia onnistuneista kehityskeskusteluista nykyisellä työpaikallaan. Tällöin tavoitteena oli tällöin selvittää, miksi kehityskeskustelut olivat epäonnistuneita. Tutkittavana oli yksityinen keskustelu työntekijän ja esimiehen välillä.

Nykypäivänä nuoret vaihtavat työpaikkaansa melko vilkkaasti, joten heidät on saatava sitoutumaan ja motivoitumaan entistä tehokkaammin. Kehityskeskustelut toimivat yhtenä sitouttamisen sekä motivoimisen keinona ja tästä syystä on erittäin merkittävää, että esimiehet tiedostavat niiden tärkeyden työelämässä. Esimiehet ja ylipäättänsä yritykset tarvitsevat onnistuneita kehityskeskusteluja, jotka toimiessaan tuottavat sitoutunutta

ja motivoitunutta henkilöstöä. Kun työntekijöistä pidetään huolta, he saavat aikaan hyviä tuloksia ja sitoutuvat työhönsä, mistä koko organisaatio hyötyy.

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen perustana on todellisen elämän havainnollistaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisuutta pidetään moninaisena samalla muistaen, ettei todellisuutta voi silti mielivaltaisesti jakaa eri osiin. Tapahtuvat muokkaavat toinen toistaan samanaikaisesti ja tästä syystä onkin hyvin mahdollista havaita monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdetta niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista ja paljastaa tai löytää tosiasioita ennemmin kuin vahvistaa jo olemassa olevia väittämiä. Tutkimuksen ytimenä on arvoituksen ratkaiseminen ja merkitystulkintojen tekeminen. (Alasuutari 1994, 44; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on enemmän luottamusta haastateltavien kanssa käytyihin keskusteluihin ja omiin havaintoihinsa, kuin mittausvälineiden avulla koottuun tietoon. Tutkimuksessa aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa sekä tiedon keruun välineenä suositetaan ihmistä. Tilastollinen argumentointitapa tai tutkittavien suuri määrä ei ole mahdollinen tai edes tarpeen. Usein siis keskitytään vain pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perinpohjaisesti. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksilla sekä tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, minkä perusteella aineiston tulkitseminenkin tapahtuu. (Alasuutari 1994, 30; Eskola & Suoranta 2001, 18; Hirsjärvi ym. 1998, 165.)

Laadullisessa tutkimuksessa vaalitaan erilaisia menetelmiä, joissa tutkittavien ”ääni” ja näkökulmat saadaan esille. Näitä menetelmiä ovat muun muassa teemahaastattelu, ryhmähaastattelu, osallistuva havainnointi sekä tekstien diskursiiviset ja erilaisten dokumenttien analyysit. Laadullisessakin tutkimuksessa aineiston määrää tulee rajoittaa, jolloin esimerkiksi teemahaastattelussa otetaan käsittelyyn vain tietyt asiat, jotka liittyvät ilmeisesti tutkittavaan teemaan. Kyseinen vaihe toteutuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa suurimmaksi osaksi jälkikäteen. (Alasuutari 1994, 42; Hirsjärvi ym. 1998, 165.)

Laadullinen tutkimus tapahtuu joustavasti ja suunnitelmat muokkautuvat olosuhteiden mukaan eli tutkimussuunnitelma muovautuu samalla, kun tutkimus etenee. Tutkijalla ei saa olla jo valmiita ennakko-olettamuksia tutkimuksen tuloksista tai tutkimuskohteesta eli laadulliseen tutkimukseen liittyy vahvasti hypoteesittomuus. Kvalitatiivinen tutkimus synnyttää käsitteellisiä välineitä, luokitteluja sekä selityksiä erilaisille ilmiöille tuottaen tutkittavista ilmiöistä syvällistä tietoa. (Alasuutari 1994, 203–205; Eskola & Suoranta 2001, 19; Hirsjärvi ym. 1998, 165.)

Opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska se tuottaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta ja sen päämääränä on ymmärtää asioita juuri ihmisen näkökulmasta. Kvalitatiivinen tutkimus selittää ja tulkitsee ilmiöitä ja samalla vastaa ensisijaisesti kolmeen tärkeään kysymykseen: miksi, miten ja millainen. Tutkittavilta pystyy saamaan perinpohjaista tietoa heidän mielipiteistään, tarpeistaan ja ajatuksistaan. Pienemmästäkin tutkimusjoukosta on mahdollista saada paljon hyödyllistä ja yksityiskohtaista tietoa, jota pystytään analysoimaan perusteellisesti.

4.3 Kohderyhmä

Helmikuussa 2013 15–24-vuotiaita nuoria oli yhteensä 660 000, joista työllisinä oli 235 000 (Tilastokeskus 2013). Opinnäytetyössä kohderyhmänä olivat työssäkäyvät ammatikorkeakoulu HAAGA-HELIA Pasilan toisen ja kolmannen vuosikurssin 20–24-vuotiaat opiskelijat. Haastateltavien kriteerinä oli vähintään vuoden työkokemus nykyisellä työpaikallaan. Kohderyhmä sisälsi 5 miestä ja 5 naista eli yhteensä haastateltavia oli 10 nuorta. Tutkittavat olivat neljältä eri toimialalta: Yksi ravintola-alalta sekä teollisuus-alalta, neljä pankkialalta sekä neljä kaupalliselta alalta.

Tutkimukseen osallistuneita nuoria lähestyttiin kasvotusten koulun käytävillä ja kysyttiin mukaan haastatteluun, jos he kuuluivat kohderyhmään. Pieni osa tutkittavista nuorista saatiin puolestaan koulukaverien kautta. Kohderyhmään sopivat henkilöt kerättiin kasaan parin tunnin sisällä. Nuoret luovuttivat sähköpostiosoitteensa, jonne he saivat tarkemmat tiedot haastattelun ajankohdasta, paikasta sekä kestosta. Kaikki tutkittavat osallistuivat samalla kolmen elokuvalipun arvontaan.

4.4 Tutkimuksen teemoittelu ja kysymykset

Haastattelu on yksi yleisemmistä tavoista kerätä kokoon laadullista aineistoa ja sen lähtökohtana on yksinkertaisesti saada selville tutkittavan motiivit ja ajatukset. Opinnäyte-työssä haastattelut toteutettiin kaikille tutkittaville teemahaastatteluilla, joissa aihepiirit olivat etukäteen määriteltyjä. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tiettyä rakennetta tai järjestystä, eikä sen takia haastattelutilanteessakaan käytetty valmiiksi muodostettuja kysymyksiä. Esihaastattelujen merkitys oli puolestaan testata haastattelun runkoa, aihepiirien järjestystä sekä hypoteettisten kysymysten muotoilua. (Eskola & Suoranta 2001, 86; Hirsjärvi & Hurme 2000, 42, 72–73.)

4.4.1 Aineiston keruu

Haastattelu on yksi yleisimmistä menettelytavoista kerätä laadullista aineistoa kokoon. Se on päämäärähakuista ennalta suunniteltua toimintaa, jonka yksinkertaisena tavoitteena on saada selville tutkittavien ajatukset ja motiivit. Haastattelu on osana normaalia elämää, joten sosiaaliset, fyysiset ja kommunikaatioon kytköksissä olevat tekijät vaikuttavat haastattelutilanteeseen. Haastattelu katsotaan tietynlaiseksi keskusteluksi, joka kuitenkin tapahtuu tutkijan tekemästä aloitteesta ja on hänen johdateltavanaan. Haastattelijalla on tietämättömän osapuolen rooli ja hänellä on hallussaan tieto. Kuitenkin molemmat keskustelun osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2001, 85; Hirsjärvi & Hurme 2000, 42; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22.)

Tutkimuksen aihe oli melko laaja ja monitahoinen, joten tutkimukseen valittiin tiedonkeruumenetelmäksi haastattelu. Kehityskeskustelut ovat lisäksi ihmisläheinen aihe, joten haastattelut tuntuivat luonnollisimmalta tavalta kerätä aineistoa. Haastattelut mahdollistivat sen, että tutkittavilta pystyttiin saamaan pitkiä kuvailevia, ilmiöitä selittäviä, vastauksia. Niiden taustalta oli mahdollista saada esiin erilaisia motiiveja sekä haastattelutilanteessa pystyi tarvittaessa pyytämään selvennystä tai ”syvennystä” vastauksiin. Haastattelutilanne oli ideaalinen tapa kerätä tutkimusaineistoa, koska tutkittavien kansa saatiin olla kasvokkain jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja heidän käytöksestään, ilmeistä ja eleistä, sai välillä apua viestien tulkitsemiseen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin, tarkemmin ottaen, teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu sijoittuu virallisesti lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin ja haastattelun aihepiirit eli teemat ovat etukäteen määriteltyjä. Menetelmässä kuitenkin mahdollisilla kysymyksillä ei ole tiettyä tarkkaa muotoa ja järjestystä, mikä taas olisi tyypillistä strukturoidulle haastattelulle. Teemojen laajuus ja järjestys vaihtelivat haastateltavien kesken, mutta kaikki teemat selvennettiin jokaiselle tutkittavalle ja olivat kaikille samat. (Eskola & Suoranta 2001, 86; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Teemahaastatteluun päädyttiin siksi, että kirjoitetun teoriaosuuden pohjalta oli jo erotettavissa selkeät ja toimivat teemat. Näiden perusteella oli helppo lähteä kokoomaan haastattelua. Lisäksi haastatteluista ei haluttu tehdä liian strukturoituja, eikä kysymysten järjestystä tahdottu ennalta lyödä täysin lukkoon. Samoin vapaus teemojen laajuuden ja järjestyksen valitsemisessa toivat haastattelutilanteisiin tarvittavaa joustavuutta. Tämä mahdollisti muun muassa sen, että haastateltavasta riippuen voitiin painottaa eri kysymyksiä erilaisin laajuuksin. Samoin, jos keskustelussa oli loogisempaa hypätä esimerkiksi viimeisen teeman käsittelyyn, niin tämäkin oli mahdollista ja hyväksyttävää. Teemojen avulla pystyttiin myös jäsentelemään helposti ja vaivattomasti tulosten analysointia.

Haastattelut toteutettiin 29.3.2013–10.4.2013. Ensimmäisissä haastatteluissa käytettiin nauhuria sekä kirjoitettiin ranskalaisin viivoin muistiinpanoja paperille. Haastattelujen jälkeen ymmärrettiin, että luontevaan ja vapautuneeseen keskusteluun päästään paremmin ilman paperin ja kynän apua. Lopuissa haastatteluissa käytettiin siis ainoastaan nauhuria keskustelujen tallentamiseen, jolloin haastatteluista tallentui kaikki tärkeä ja tarvittava. Näin ollen keskustelu pysyi luontevana ja lisäksi haastatteluihin pystyttiin palaamaan kerta toisensa jälkeen.

Jokaiselta tutkittavalta pyydettiin erikseen lupa haastattelun nauhoittamiseen keskustelutilanteessa. Haastattelujen kesto vaihteli 60 minuutista 90 minuuttiin. Mikään haastatteluista ei silti kestänyt alle tuntia, koska tutkittavat todella paneutuivat miettimään vastauksiaan ja halusivat selkeästi tehdä yhteistyötä. Kaikki haastattelut sujuivat hyvin leppoisissa merkeissä ja ilmapiiri oli rento ja vapaa. Tähän vaikutti erityisesti molemmien puolin toimiva vuorovaikutus ja ymmärrys sekä rauhallinen haastattelupaikka.

Kaikki teemat käsiteltiin tutkittavien kanssa yhdessä ennen haastattelun aloitusta. Näin ollen keskustelu pysyi sujuvana, kun tutkittavat tiesivät suurin piirtein, mitä keskustelu sisälsi. Heillä oli siis jo haastattelujen alkuvaiheessa jonkinlainen hahmotelma haastattelun rungosta, mikä vaikutti positiivisesti haastatteluun ja sen onnistumiseen. Haastattelulta varmistettiin, että he ymmärsivät jokaisen teeman tarkoituksen sekä kysymykset, joita haastattelussa esitettiin. Lisäksi osalle tutkittavista piti uudestaan tarkentaa keskustelun edetessä muutamia kysymyksiä tai sanoja. Tämän myötä välttyttiin suurilta, jopa lopullisia tuloksia vääristäviltä, väärinymmärryksiltä.

Kaikki haastattelut käytiin yrityksen X toimistossa, joka saatiin suhteilla käyttöön haastatteluja varten aina klo 17 jälkeen. Toimisto toimi erinomaisena haastattelupaikkana, koska siellä ei ollut ylimääräisiä ärsykeitä, eikä meteliä varsinaisten työpäivien jälkeen. Paikka oli rauhallinen ja ilmapiiri oli kiireetön, joten molemmat osapuolet pystyivät keskittymään haastatteluun. Haastattelupäiviksi valittiin päivät, jolloin tutkittavilla oli vähintään pari tuntia aikaa haastattelujen toteuttamiseen.

4.4.2 Tutkimuksen teemat, kysymysten laatiminen ja esihaastattelut

Teemoittelulla voidaan nostaa tutkimusongelmaa selventäviä teemoja esiin. Tämä mahdollistaa sen, että tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa voidaan vertailla. Tärkeät aiheet voidaan poimia aineistosta ja näin esittää ne tietynlaisena kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. Aivan ensimmäiseksi on kyettävä havaitsemaan tutkimuksen kannalta tärkeimmät aiheet, minkä jälkeen ne on eroteltava. Teemoittelu tarvitsee empirian ja teorian vuorovaikutusta toimiakseen, mikä ilmenee niiden keskinäisenä lomittumisena. (Eskola & Suoranta 2001, 174–175.) Tutkimuksessa käytetyt teemat olivat kehityskeskusteluprosessi valmistautumisesta jälkihoitoon, vuorovaikutus kehityskeskustelussa esimiehen ja työntekijän välillä, esimiehen arviointi kehityskeskustelussa sekä työntekijän motivaatio ja työhön sitoutuminen. Esimiehen arviointiin oli vain lyhyt oma teemansa, koska esimiestä ja hänen toimintaansa sivuttiin jokaisessa teemassa. Teemahaastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Kuten aikaisemmin kävi ilmi, teemahaastattelussa ei käytetä valmiiksi keksittyjä kysymyksiä. Tutkimuksessa kysymysten muodostamisen apuna toimikin tukilista, jonka

avulla kysymykset kehittyivät keskustelutilanteessa. Tämä mahdollisesti poisti ilmapiiris-
tä turhaa jäykkyyttä, kun lomakkeesta ei tarvinnut suoraan kysyä valmiiksi rakennettuja
kysymyksiä ja näin ollen tukeutua liikaa paperiin. Osa tukilistoista oli tarkoituksella teh-
ty todella kattaviksi, koska se helpotti kysymysten muodostamista ja vuorovaikutusti-
lannetta tutkittavan kanssa.

Esihaastattelujen tehtävänä on testata haastattelun runkoa, aihepiirien järjestystä ja hy-
poteettisten kysymysten muotoilua. Esihaastatteluissa haastattelijat harjaannutetaan
tehtäväänsä ja virheiden määrä vähenee, kun esihaastattelut toteutetaan ennen varsi-
naista haastattelutilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72–73.) Näin ollen esitestaukses-
sa keskityttiin teemojen järjestykseen, haastattelun keston ja kysymysten muodostami-
seen. Esihaastatteluissa tuli lisäksi huomattua, mitkä sanat tai käsitteet tarvitsivat syväl-
lisempää selvennystä. Esihaastatteluista kävi ilmi, että haastattelijan tukilista oli tarpeek-
si kattava ja siitä oli helppo muodostaa haastattelutilanteessa ymmärrettäviä ja moni-
puolisia kysymyksiä. Esihaastattelut tehtiin kahdella henkilöllä, jotka eivät kuuluneet
tutkittavaan kohderyhmään.

4.5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimushaastattelu perustui neljään teemaan, jotka olivat kehityskeskusteluprosessi
valmistautumisesta jälkihoitoon, vuorovaikutus kehityskeskustelussa esimiehen ja työn-
tekijän välillä, esimiehen arviointi kehityskeskustelussa sekä työntekijän motivaatio ja
työhön sitoutuminen. Nuorista 70 % oli sitä mieltä, että heidän työpaikoillaan käydään
onnistuneita kehityskeskusteluja. Ainoastaan 30 % nuorista piti kehityskeskusteluja
esimiehensä kanssa epäonnistuneina.

4.5.1 Kehityskeskusteluprosessi valmistautumisesta jälkihoitoon

Kaikkien tutkittavien työpaikoilla esimies kutsui työntekijänsä kehityskeskusteluun ja
suurin osa heistä sai kutsun kasvotusten. Jokainen nuori totesi, ettei heidän työpaikoil-
laan toteuteta tiedotus- tai keskustelutilaisuutta ennen kehityskeskusteluja. Kyseisissä
tilaisuuksissa olisi tapana käsitellä perusasioita, jotka liittyisivät muun muassa kehitys-
keskusteluiden sisältöön ja painottaisi valmistautumisen tärkeyttä kehityskeskustelussa

(Aarnikoivu 2011, 91.) Kaikki nuoret myös vastasivat, että molemmat, sekä he että esimiehet, valmistautuvat keskusteluun valmistautumislomakkeilla, jotka toimivat kaikilla työpaikoilla myös kehityskeskustelun runkona.

Keskustelun tarkoitus, tavoitteet, hyödyt ja merkitys, pitäisivät olla selvillä ja tarkennettuina esimiehelle ja työntekijälle jo valmistautumisvaiheen aikana. Henkilön motivaatio-kin pääsee kasvamaan, kun keskustelun tarkoitus vastaa hänen omia arvojaan. Ennakkovalmistelut takaavat usein myös sen, ettei keskustelusta tule liian pinnallista. (Aarnikoivu 2011, 91; Autio ym. 2010, 40; Juholin 2009, 166; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125.) 70 % nuorista vastasi, että kehityskeskustelun tarkoitus, tavoitteet, hyödyt ja merkitys ovat tarkennettuina sekä selvillä keskustelun molemmille osapuolille jo valmistautumisvaiheessa. 10 % tutkittavista totesi, että ne ovat tarkennettuina ja selvennettyinä työntekijälle hyvin epämääräisesti jokainen kerta. 20 % nuorista sanoi, etteivät kehityskeskustelun tarkoitus, tavoitteet, hyödyt ja merkitys ole heille täysin selvillä ennen keskusteluja, jolloin nuorilla ei ole selkeää ja yhtenäistä kuvaa kehityskeskusteluista ja siitä, mitä varten niitä käydään. Osa näistä tutkittavista piti keskustelua todella rutinoituneena ja ennalta arvatulta ja sanoi, ettei hänen mielestään esimieskään ole perillä keskustelun tarkoituksesta, tavoitteista, hyödyistä ja merkityksestä.

Toimivat lomakkeet sisältävät ainakin nämä neljä merkittävää osa-aluetta: tavoitteet, tulokset, henkilökohtaisen kehittymisen sekä esimiehen toiminnan arvioinnin. Kehityskeskusteluissa voidaan toimia niin, että kaikki osa-alueet käsitellään samalla kerralla tai niin, että tulokseen, tavoitteisiin ja mittareihin keskitytään kehityskeskusteluissa kaksi kertaa vuodessa ja kaikkien osa-alueiden kattavaan keskusteluun kerran vuodessa. (Aarnikoivu 2011, 103, 175–182; Valpola 2002, 41–42.) Jokainen nuorista sanoi, että heidän kehityskeskusteluissaan käsitellään aina kaikki valmistautumislomakkeen osa-alueet kerralla tai niin, ettei aiheiden välillä ole erillistä selkeää jaottelua. Kehityskeskusteluissa on siis omat osa-alueensa, muttei niitä jaeta eri ajankohtiin, eikä siis näin ollen eri kehityskeskusteluihin.

Etukäteen täytettävissä valmistautumislomakkeissa nuorten piti miettiä muun muassa palkkatoiveitaan, työssä suoriutumistaan, työtehtäviään, henkilökohtaista kehittymistään ja tavoitteitaan sekä jo toteutuneita tuloksia. 80 % nuorista sanoi, että heidän val-

mistautumislomakkeissa oli esimiehen arviointiin oma kohtansa. 20 % tutkittavista puolestaan harmitteli, ettei heidän valmistautumislomakkeissa ollut kohtaa esimiehen arvioimiseksi. Kyseisten nuorten mielestä valmistautumislomakkeiden pitäisi olla yksityiskohtaisempia, laajempia ja/tai selkeämpiä.

Tutkittavista 40 % sanoi keskustelewansa esimiehensä kanssa palkasta kehityskeskusteluissa. He pitivät sitä toimivana, koska työelämä on kaikilla melko hektistä, joten hyvin harvoin on kunnolla aikaa istua alas kahden kesken ja jutella syvällisesti. Kehityskeskusteluihin voi hyvin siis liittyä palkkakeskustelujakin, jos niistä on alun perin sovittu ja työntekijällä on realiteetit jo valmiiksi selvennettyinä. On siis turha paneutua palkkakeskusteluihin, jos palkankorotukset eivät ole yrityksessä mahdollisia tai ajankohtaisia. (Talouselämä 2008.)

Kehityskeskustelussa on mahdollista lisäksi keskustella asioista, jotka liittyvät työntekijän henkilökohtaiseen elämään. Nämä asiat on kuitenkin käsiteltävä tiukasti työntekijän työsuorituksen kautta. (Meretniemi 2012, 113; Näppä 2011, 10.) 60 % nuorista on käsitellyt esimiehensä kanssa pintapuolisesti työntekijän omia henkilökohtaisia, työn ulkopuolisia, asioita. Esimies on näin ollen kysynyt vain suurpiirteisiä kysymyksiä. Kukaan tutkittavista ei ollut kokenut henkilökohtaisten asioiden läpikäymistä epämiellyttävänä tai tungettelevana, vaan päinvastoin. Heille oli tullut tunne, että esimies todella välittää työntekijöistään ja heidän jaksamisestaan.

Nuorista 40 % sanoi, etteivät he käsittele esimiehensä kanssa omia henkilökohtaisia asioita kehityskeskusteluissa. Osa nuorista piti tätä harmillisena, koska heidän mielestään työntekijän henkilökohtainen elämä on tiiviisti kytköksissä heidän työelämäänsä. Nuoret lisäksi tuumasivat, että esimies mahdollisesti oppisi paremmin ymmärtämään heitä, jos hän olisi valmis kysymään työntekijöidensä työn ulkopuolisestakin elämästä.

Musta se tuntuis hyvälle, enkä kokis sitä yhtään ahistavana ja ois kivakin, jos esimies joskus kyselis mun muustakin elämästä. Se auttais varmaan, tai no auttais varmastikin, meitä molempia tutustumaan paremmin toisiimme ja auttas esimiestä ymmärtämään mun vaihtelevaa stressiä.. Mä luulen ehkä, et mun esimies ei ehkä vaan kehtaa.

Nuorista 20 % oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa käsitellään kaikki oleelliset asiat. 40 % tutkittavista totesi, että he käyvät kaikki oleelliset asiat keskusteluissa läpi, mutta heidän esimiehensä painottavat välillä eri osa-alueita eri tavoin ja suuruuksin. Kyseiset nuoret toivoisivat esimiehensä kertovan heille ennen kehityskeskusteluja, mitä osa- aluetta tai osa-alueita hän mahdollisesti painottaa eniten. Tämän avulla nuoret pystyisivät valmistautumaan keskusteluihin entistä paremmin. Nuorista 10 % sanoi kehityskeskusteluiden sisältävän kaikki muut tärkeät osa-alueet, paitsi työntekijän henkilökoh- taisten asioiden läpikäymisen.

Tutkittavista 30 % oli sitä mieltä, että heidän kehityskeskusteluidensa osa-alueissa on välillä pahojakin puutteita. Yhden nuoren tutkittavan mukaan kehityskeskustelujen osa- alueiden määrä voi vaihdella paljonkin; välillä keskustelut voivat sisältää vain kaksikin osa- aluetta. Osa puolestaan totesi, että kehityskeskusteluissa esimiehen arviointi jää todella vähäiseksi, mikä johtuu siitä, ettei esimiehen arviointiin ole omaa kohtaansa valmistautumislomakkeissa.

70 % nuorista sanoi, että he ovat todella tyytyväisiä tai tyytyväisiä esimiehensä kanssa käymiin kehityskeskusteluihin. He kertoivat voivansa keskustella esimiehensä kanssa luotettavasti ongelmallisista asioista sekä pitivät kehityskeskustelun runkoa selkeänä ja tiiviinä. He totesivat, että jos kehityskeskusteluja ei olisi, niin mahdollisista vallitsevista ongelmista ei välttämättä koskaan puhuttaisi. Osa nuorista lisäksi mainitsi, että keskus- teluissa saa helposti ja vaivatta oman äänensä kuuluviin, eikä esimies keskeytä työnteki- jänsä puhetta. Esimiehen tulisikin synnyttää keskusteluissa kannustava ilmapiiri, joka syntyy juuri muun muassa kuuntelemalla omia työntekijöitään. (Åberg 2006, 149.)

30 % nuorista piti kehityskeskusteluissa ongelmallisena sitä, ettei esimies vaikuttanut tarpeeksi perehtyneeltä tai innostuneelta kehityskeskustelua, taikka työntekijänsä asioita kohtaan. Kehityskeskusteluun valmistautuminen on sekä esimiehen että työntekijän vastuulla, mistä koko keskustelun onnistuminen riippuu. Tämä estää myös sen, ettei keskustelu muutu pintapuoliseksi rupatteluksi. (Autio ym. 2009, 40; Valpola 2000, 144.)

Esimiehel ei tunnu olevan aikaa syventyä alaiste juttuihin. Vaikeeta o keskustella esi- miehe toiminnasta ja esimies o niiku.. yleensä viel muotoillu kysymykset itsensä eduks ja niin, ettei nihi oikein uskalla vastata mitään rakentavaa.

Nuorista 60 % oli täysin sitä mieltä, että omia ajatuksia on helppo tuoda kehityskeskustelussa esille ilman ”estoja”. He totesivat syyksi, että keskinäinen luottamus esimiehen kanssa on kunnossa ja näin ollen he uskaltavat ideoida ja tuoda ajatuksiaan esille. Esimies synnyttää luottamusta, kun hän on ammattitaitoinen ja pätevä, rehellinen, ennustettava ja hyvántahtoinen työntekijöitään kohtaan. Nuorista 30 % puolestaan toivoisi esimieheltään vielä enemmän kannustusta siihen, että he uskaltaisivat ilmaista ajatuksiinsa kehityskeskusteluissa rohkeammin tai vielä entistä rohkeammin. 10 % tutkittavista toivoisi myös enemmän kannustusta omien ajatuksiensa ilmaisemiseen, mihin suurimpana esteenä on työntekijän oma ujous.

Kukaan nuorista ei ole ollut aktiivisempi osapuoli kehityskeskusteluiden organisoimisessa. Kun työntekijän vastuulla on hoitaa kehityskeskusteluiden järjestäminen, hän hoitaa muun muassa kehityskeskusteluajan sekä paikan varaamisen. (Valpola 2002, 50.) Osa nuorista totesi, etteivät he haluaisi ottaa vastuuta keskustelun organisoimisesta, vaikka siihen mahdollisuus joskus suotaisiinkin. Tähän oli suurimpana syynä se, että kehityskeskustelut nähtiin jo melko toimivana kokonaisuutena. Jotkut tutkittavista sanoivat, etteivät he osaisi edes määrittää, mitkä tarpeet olisivat tarpeeksi suuria kehityskeskusteluiden organisoimiselle. Osa nuorista oli puolestaan sitä mieltä, että he ottaisivat haasteen mielellään vastaan, jos esimies pyytäisi heitä järjestämään koko kehityskeskustelun. Tutkittavat totesivat, että se voisi saada aikaiseksi uusia ulottuvuuksia kehityskeskusteluun sekä tuoda molemmista keskustelun osapuolista esille uusia piirteitä.

Se olis hyvä idea. Umm, mä luulen, et se vois..se vois piristää kehityskeskusteluja ja..umm, voisi tutustua esimieheen ihan eri tasolla ja samoin se muhun, et mä ehdottomasti kannattaisin tommosta toimintatapaa. Ehkä pitää sitä jopa ehdottaa joskus.

Kehityskeskustelut eivät ole jokapäiväisiä arkisia keskusteluja, vaan onnistunut kehityskeskustelu kestää 1,5–3 tuntia ja tapahtuu säännöllisesti tiettyinä aikoina organisaation vuosikellon mukaisesti (Aarnikoivu 2011, 19; Autio ym. 2010, 29; Valpola 2000, 144). 90 % nuorista koki, että he käyvät esimiehensä kanssa riittävästi kehityskeskusteluja eli 2-3 kertaa vuodessa. Ainoastaan 10 % tutkittavista totesi, että kehityskeskusteluja käydään liian harvoin eli vain kerran vuodessa.

Niitä voisi käydä vaikka joka toinen kuukausi, jos mä saisin päättää, koska muuttuu koko ajan ja niin pysyis paremmin kärryillä, että missä mennään eli mieluummin liian usein, kun liian harvoin.. tai sit taas toisaalta, kun mietin, nii ei siitä ehkä toisaalta ois-kaan mitään hyötyä, kun ei ne teot näy hirveesti tosielämässä.

Jokaisella nuorella keskustelut kestävät keskimäärin noin 1-2,5 tuntia, jota he pitivät sopivana aikana kehityskeskustelujen käymiseen. Yhtenä kehityskeskustelun onnistumisen elementtinä on ehdottomasti myös rauhallinen ja häiriötön paikka, jossa keskusteluun voidaan syventyä ilman keskeytyksiä. Tutkittavista 90 % sanoi, että kehityskeskustelut käydään rauhallisessa paikassa. Yleensä paikkana ovat esimiehen toimisto, esimiesten omat palaveritilat, kokoushuoneet tai tyhjillään oleva kollegan työhuone. 10 % tutkittavista puolestaan totesi, että paikan valintaan voitaisiin panostaa vielä paljon lisää. (Autio ym. 2010, 29; Valpola 2000, 144; Åberg 2006, 149.)

Kehityskeskustelu olisi hyvä lopettaa aina yhteenvetoon, jossa tulisi pohtia, toteutuiko keskustelu suunnitelmien mukaan, puhuttiinko keskustelussa sovituista asioista ja mihin tuloksiin loppujen lopuksi päädyttiin. Lisäksi kehityskeskusteluiden dokumentointi kuuluu tärkeänä osana keskusteluiden jälkihoitoon ja se auttaa arvioimaan tulevaisuudessa, ovatko tietyt sovitut toimenpiteet toteutuneet (Juholin 2009, 167; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 110; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 115.) 40 % tutkittavista nuorista sanoi esimiehensä lopettavan aina tai välillä kehityskeskustelut yhteenvetoon.

50 % nuorista puolestaan sanoi, että heidän esimiehensä dokumentoi kehityskeskustelut eli tekee keskusteluissa käydyistä asioista raportin, jonka lähettää työntekijälleen. Tämän jälkeen nuori saa tehdä omia korjauksia ja ehdotuksia raporttiin, joka lopuksi lähetetään valmiina eteenpäin johtoportaalle. Nämä nuoret olivat myös sitä mieltä, ettei siitä ole haittaa, kun oma esimies lähettää kehityskeskusteluista muodostuneen raportin johtoportaalle. Näin saadaan, heidän mielestään, asioita paremmin kehitettyä, kun keskustelu ei jää pelkästään työntekijän ja esimiehen väliseksi. Esimiehen olisi siis hyvä kirjoittaa paperille ne asiat, joista kehityskeskustelussa sovitaan työntekijän kanssa. Keskustelutilanteessa kirjataan vain tärkeimmät seikat, jotka kerätään yhteen keskustelun jälkeen. (Aarnikoivu 2011, 116.)

50 % nuorista sanoi, että kehityskeskusteluissa käydyt asiat kirjataan keskusteluhetkellä muistiin, jonka jälkeen esimies tekee niistä raportin eli dokumentoi kehityskeskustelut. Osa tutkittavista sai esimieheltään raportin keskusteluista, mutta kenenkään kehityskeskusteludokumenttia ei lähetetty eteenpäin johtoportaalalle. Osa nuorista olisi halunnut, että johtoporrasikin saisi tietoa niistä asioista, joita kehityskeskusteluissa käsitellään. Osa ei puolestaan nähnyt siinä ongelmaa, että kehityskeskustelut jäävät vain työntekijän ja esimiehen välisiksi.

Kehityskeskustelujen laadun ja onnistumisen varmistamiseksi keskustelun osapuolet voivat tehdä lisäksi arvioinnin sekä itsestään että toiminnastaan kehityskeskustelussa, mikä toimii hyvänä pohjana seuraaville kehityskeskusteluille. (Aarnikoivu 2011, 118.) 60 % nuorista kertoi, että heillä on tapana kertoa esimiehensä kanssa toisilleen, mitä he saivat irti keskustelusta sekä arvioivat esimiehensä kanssa keskustelun jälkeen itseään ja toimintaansa. Osa heistä totesi, että he tekevät vain suullisia arviointoja, toiset puolestaan tekevät myös kirjallisia arviointoja. Tutkittavat kokivat tämän hyödyllisenä, koska heidän mukaansa keskustelun onnistuminen riippuu täysin keskustelun molemmista osapuolista. He voivat joko pilata keskustelun tai myötävaikuttaa siihen.

Kaikki tutkittavat totesivat, että aikaisempien kehityskeskusteluiden tuloksia hyödynnetään seuraavissa kehityskeskusteluissa. Osa totesi, että aikaisempia tuloksia hyödynnetään vain todella pintapuolisesti. Osa oli puolestaan sitä mieltä, että aiempien kehityskeskusteluiden tuloksilla on suurikin vaikutus seuraaviin kehityskeskusteluihin.

Meillä töissä, joo, paneudutaan aiempien kehityskeskusteluiden tuloksiin, jotka sitte auttaa kehittämään kaikkea, niiku, toimintaa ja siitä huomaa esimiehenki ottavan kehityskeskustelut tosissaan ja se haluaa muuttaa asioita. Niistä näkee kehityksenki, mitä on jo päässy tapahtumaan tai mahdollisesti tapahtunut.

70 % nuorista totesi, että heillä on kehityskeskustelun jälkeen selkeä käsitys heihin kohdistuvista tavoitteista ja odotuksista, koska esimies on selittänyt ne tarpeeksi selkeästi ja monipuolisesti työntekijälleen. 20 % tutkittavista koki, että heillä on jonkinlainen kuva itseensä kohdistuvista tavoitteista ja odotuksista, muttei täysin selkeä. 10 % nuorista oli puolestaan sitä mieltä, ettei kehityskeskustelujen jälkeen ymmärretä, mitä työn-

tekijältä vaaditaan ja mihin mennessä. Lisäksi tavoitteet ovat hyvin epäselviä ja huonosti selitettyjä.

4.5.2 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa esimiehen ja työntekijän välillä

Nuorista 60 % oli sitä mieltä, että vuorovaikutus on avointa tai melko avointa kehityskeskusteluissa. He perustelivat sen muun muassa sillä, että esimies on luotettava, hänelle uskaltaa puhua asioista ilman suurempia esteitä ja hän hyväksyy erilaisia mielipiteitä. 10 % tutkittavasta sanoi, että vuorovaikutus on melko avointa kehityskeskusteluissa, mutta kaipaasi niihin ehkä vielä hieman lisää ”avoimuutta”, jotta saisi täysin uppouduttua keskusteluun ja toiseen osapuoleen. 30 % nuorista totesi, että vuorovaikutuksen laatu vaihtelee kehityskeskustelusta toiseen; välillä se on hyvää ja välillä taas huonompaa. Yksi tutkittavista oli sitä mieltä, ettei todellisia mielipiteitä uskalla joka kerta kertoa esimiehelle keskusteluissa.

Nuorista 90 % vastasi, että kehityskeskusteluissa vallitsee positiivinen tai neutraali ilmapiiri. Tähän suurin osa tutkittavista sanoi syyksi sen, että kommunikointi on toimivaa ja rentoa ja työntekijä uskaltaa olla oma itsensä. Pieni osa tutkittavista kuitenkin totesi, että kehityskeskusteluissa on neutraali ilmapiiri, kun molemmat keskustelun osapuolet osaavat kuunnella ja puhua rauhallisesti, mutta totesivat, ettei ilmapiiri kuitenkaan ole täysin avoin tai rento. 10 % nuorista koki puolestaan, että positiivinen ilmapiiri on vain ”silmälumetta”, eikä vaikeita asioita tai ongelmia uskalleta tuoda keskusteluissa julki luottamuksen puuttumisen takia.

Esimiehen varmistettavaksi jää, että he puhuvat työntekijänsä kanssa samaa kieltä kehityskeskusteluissa ja näin ymmärtävät siltä osin toisiaan. Taitava esimies osaa myös mukautua keskustelutilanteisiin ja sovittaa toimintansa keskustelukumppaninsa mukaan. (Aarnikoivu 2011, 165; Valpola 2002, 128.) Nuorista 70 % oli sitä mieltä, että he puhuvat esimiehensä kanssa kehityskeskusteluissa samaa kieltä. He sanoivat, että esimies käyttää selkeää kieltä ja ymmärrettäviä sanoja. 10 % nuorista sanoi, että esimies välillä puhuu monimutkaisesti, mutta hän on kuitenkin yhteistyöhaluinen selventämään työntekijälle tarvittavat epäselvyydet. 10 % nuorista totesi, että esimies puhuu melko epä johdonmukaisesti ja käyttää välillä vaikeasti ymmärrettäviä sanoja: ”Mä en välillä pysy

sen perässä, enkä mä sit kehtaa aina kysyä, että mitä se tarkoitti”. Loput 10 % tutkittavista sanoi, että välillä tuntuu, että he olisivat aivan eri aaltopituudella esimiehensä kanssa, mutta yleensä kommunikointi kuitenkin sujuu suhteellisen hyvin ja ymmärrettävästi.

Vuorovaikutuksessa on tärkeää voittaa toisen osapuolen luottamus. Se takaa, että yhteinen vuorovaikutus syntyy luonnostaan ja näin ollen voidaan keskittyä keskusteluun. (Valpola 2000, 167–168.) Nuoret totesivat taitavaksi vuorovaikuttajaksi esimiehen, joka osaa mukautua tilanteisiin työntekijöidensä mukaan, huomioda työntekijän, puhua selkeätä kieltä, keskittyä työntekijään sekä pysyä luotettavana ihmisenä, jolle uskaltaa kommunikoida erilaisista asioista. Suurin osa tutkittavista sanoi, että nämä piirteet toteutuvat omissa esimiehissään.

Nuorista 70 % oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä kuuntelevat työntekijöitään aidosti. Se näkyi tutkittavien mukaan muun muassa siten, että esimies pysyi koko kehityskeskustelun ajan perillä asioista ja otti jatkuvasti muistiinpanoja niistä asioista, joita työntekijä toi keskustelutilanteessa esille. 30 % tutkittavista sanoi puolestaan, etteivät heidän esimiehensä osaa täysin aidon kuuntelemisen taitoa. He perustelivat vastauksensa sillä, että esimies kysyy välillä useasti samoja asioita uudestaan, näyttää poissaolevalta tai ei jaksane paneutua aina täysillä keskusteluun.

Mul on usein semmonen tunne, et se (esimies) ei kuuntele tai halua kuunnella tai pysty keskittymään kuunteluun. Se näyttää poissaolevalta ja se ei uskalla välillä katsoa kunnolla silmiin. Itsellekin tulee kyllä aika levoton olo.

Nuorilta kysyttiin, hallitseeko heidän esimiehensä aktiivisen kuuntelemisen taidon ja hyödyntävätkö he kuulemaansa. Aktiivisen kuuntelemisen peruselementit muodostuvat, työntekijän huomioimisen ja aidon kiinnostuksen lisäksi, tietämättömyyden hyväksymisestä ja sietämisestä, oman kuulemansa hyödyntämisestä sekä asioiden tulkitsemisesta ja omien näkemysten esittämisestä vasta kuuntelun jälkeen. (Aarnikoivu 2011, 158.) Tutkittavista 80 % sanoi, että heidän esimiehensä hyväksyy ja sietää tietämättömyyden, hyödyntää kuulemaansa sekä ymmärtää tulkita asioita sekä omia näkemyksiään vasta toisen puheenvuoron jälkeen. Yksi nuori oli kuitenkin sitä mieltä, ettei hänen esimiehensä aina täysin osaa hyödyntää kuulemaansa.

Nuorista 10 % totesi, että esimies osaa antaa tilaa toisen puheenvuorolle, mutta päälle päin vaikuttaa, ettei hän hyväksyisi kuitenkaan täysin tietämättömyyttä. Tutkittava sanoi kerran kysyneensä esimestänsä selventämään hänelle tiettyä asiaa kehityskeskustelussa, mutta esimies oli hetken hiljaisuuden jälkeen vain todennut: ”joo, no mennään seuraavaan aiheeseen”. Loput 10 % nuorista tutkittavista sanoi, että esimiehellä olisi parannettavaa vielä kaikissa aktiivisen kuuntelemisen peruselementeissä.

Vuorovaikutukseen vaikuttaa erityisesti tilan käyttö. Esimerkiksi vastakkain istuminen voi luoda työntekijälle tunteen kuulusteluasemasta ja näin ollen jäykistää tilannetta. (Aarnikoivu 2011, 164–165.) Jokainen nuori sanoi istuvansa keskustelutilanteessa esimiehensä kanssa vastakkain, mutta suurin osa tutkittavista kuitenkin oli sitä mieltä, ettei heitä häiritse vastakkain istuminen. 10 % nuorista jopa sanoi, että hänen esimiehensä tietoisesti säättää tuolinsa työntekijän tuolia matalammalle, jottei esimiesasema pääsisi liikaa korostumaan. Vain 20 % tutkittavista totesi, että vastakkain ”asettelu” saa heidät hieman vaivaantuneiksi.

Kaikki tutkittavat sanoivat, että he ovat jollakin tasolla kiinnittäneet huomiota esimiehensä sanattomaan viestintään. Kehityskeskusteluissa erityisesti esimiehen olisi syytä miettiä tarkkaan istuma-asentonsa, puhumisen temponsa ja katsekontaktinsa. (Aarnikoivu 2011, 166–167; Salminen 2001, 75.) 60 % nuorista totesi, että esimies katsoo intensiivisesti silmiin keskustelutilanteessa sekä käyttää käsiänsä ja ääntänsä viestien perillemenon apuna. Yksi tutkittava sanoi, että hänen esimiehensä osaa painottaa omaa ääntänsä tehokkaasti; hän puhuu hiljaisempaa, melkein jopa kuiskaten, kun hän haluaa työntekijänsä herpaantumattoman huomion. Nuoret totesivat sanattoman viestinnän saavan heissä aikaiseksi positiivisia vaikutuksia, kun sitä osataan käyttää oikein. Sanaton viestintä heijastaa esimiehen todellista paneutumista keskusteluun ja auttaa siihen, että työntekijäkin voi rentoutua keskustelutilanteessa.

Se (esimies) on kyllä tosi eläväinen persoona! Henkilökohtaisesti mä jaksan kuunnella enemmän ihmistä, joka ei puhu monotoonisesti ja istu kädet puuskassa. Ja mä luulen, et sanaton viestiminen vaikuttaa siihenkin, et asiat menee varmemmin ja paremmin perille ja se havainnollistaa asiat paremmin mulle.

20 % nuorista sanoi, että esimies osaa katsoa työntekijää silmiin, mutta heitä häiritsee välillä esimiehen levottomuus, kuten niin sanottu käsien vispaaminen tai papereiden ”räplääminen”. Loput tutkittavat eli 20 % nuorista totesi, että esimies voisi katsoa enemmän silmiin tai olla jopa eläväisempi. He olivat sitä mieltä, ettei luottamus pääse rakentumaan, jos esimies katsellaan kiinnittää huomionsa koko ajan muualle haastattelun sijaan, eikä näin ollen keskustelukaan ei voi pysyä molemmin puolin täysin avoimena. Silmiin katsominen synnyttää tarvittavaa luottamusta esimiehen ja työntekijän välille sekä sanaton viestintä toimii, oikein käytettynä, hyvän ilmapiirin synnyttämisen välineenä.

Esimiehen puhetempoon sopeuttamisella, työntekijän puhetempoa vastaavaksi, on todettu olevan positiivisia merkityksiä kehityskeskusteluiden kannalta (Aarnikoivu 2011, 166–167). 90 % nuorista sanoi omansa ja esimiehensä puhetempojen vastaavan aikaila toisiaan. Heillä ei ollut ainakaan muistikuvaa, että puhetempojen nopeus olisi tuottanut ongelmia tai haasteita keskustelutilanteissa. Vain 10 % tutkittavista totesi, että esimies puhuu välillä liian nopeasti, jolloin asioista on vaikea saada selvää ja pysyä keskustelussa mukana.

Jokainen nuori saa esimieheltänsä palautetta. Useat tutkittavista pitivät palautteen saamista ja antamista todella tärkeänä kehityksen elementtinä. 40 % tutkittavista totesi esimiehensä antavan vain rakentavaa palautetta henkilökohtaisella tasolla. Toiset 40 % nuorista totesi esimiestensä antavan aina kaiken henkilökohtaisen palautteen kahden kesken.

Mun esimies on sanonu, että se haluaa antaa kaiken henkilökohtaisen palautteen kaksin. Hän ei halua antaa kehuva ja tsemppaavaa palautetta kaikkien työntekijöiden nähden, ettei kenellekään tulisi tunne, että esimies suosii toisia työntekijöitä enemmän.

Henkilökohtainen kielteinen palaute täytyisi antaa aina vain henkilötasolla kuten kahdenkeskeisissä kehityskeskusteluissa (Aarnikoivu 2011, 149). 20 % nuorista sanoi, että esimies antaa myönteistä tai kriittistä palautetta ”milloin missäkin”. Puolet heistä oli sitä mieltä, että kielteisen henkilökohtaisen palautteen antaminen muiden edessä on nöyryyttävää ja kuuluisi ehdottomasti vain kehityskeskusteluihin.

Negatiivisen palautteen antamisessa esimiehen täytyisi olla hyvin varovainen ja työntekijän pitäisi saada myönteistä palautetta enemmän yhdellä kerralla kuin kielteistä. Kuitenkin nuoren saaman palautteen täytyy olla myös rakentavaa, mikä auttaa nuorta jatkamaan yrittämistä ja uusien asioiden kokeilua. (Aarnikoivu 2011, 147–148; Opetin 2013.) 40 % nuorista kertoi saavansa aina enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta kehityskeskusteluissa ja niiden ulkopuolella. 40 % tutkittavista sanoi, että he saavat positiivista ja negatiivista palautetta vaihdellen. Välillä positiivista palautetta on ollut rakentavaan palautteeseen nähden enemmän ja joskus toisinpäin. Yhden tutkittavan mukaan tämä on tietoinen asia hänen ja esimiehensä välillä. 20 % nuorista totesi, että heidän esimiehensä keskittyy yleensä enemmän rakentavaan palautteeseen ja positiivinen palaute jää vähemmälle.

60 % nuorista kertoi, että heidän on helppo antaa esimiehellensä positiivisen palautteen lisäksi myös negatiivista palautetta. Tämän mahdollisti syvä luottamus toiseen osapuoleen ja tieto siitä, ettei joudu torjutuksi. Osa heistä totesi, että heidän esimiehensä välillä jopa varta vasten pyytävät rakentavaa palautetta itselleen, jotta he osaisivat muuttaa tai kehittää toimintaansa. 20 % tutkittavista sanoi, että he pystyvät antamaan esimiehelle yleensä sekä kriittistä että positiivista palautetta. 10 % nuorista ei puolestaan uskalla antaa muuta kuin positiivista palautetta esimiehelleen. Loput eli 10 % tutkittavista kertoi rohkenevansa antamaan esimiehelleen rakentavaa palautetta vain silloin, kun tuntuu, että ”hetki on oikea ja tilanne sen sallii”. Tämä johtuu siitä, ettei esimiestä kohtaan ole tarpeeksi luottamusta tai esimiehen reaktioita pelätään.

4.5.3 Esimiehen arviointi kehityskeskustelussa

Kaikkien nuorten kehityskeskusteluissa esimies toimii kehityskeskusteluissa aloitteentekijänä eli esimies kutsuu työntekijänsä kehityskeskusteluihin. 70 % nuorista piti esimiehensä toimintaa esimerkillisenä kehityskeskustelussa. Tutkittavat sanoivat syyksi muun muassa esimiehen halun muuttaa asioita paremmaksi työpaikallaan, hänen yksityiskohtaisen valmistautumisen kehityskeskusteluun, työntekijän intensiivisen kuuntelemisen tai halun muuttaa myös omaa toimintaansa tarvittaessa. Kuten aikaisemmin mainittiin, kaikkien haastateltavien esimiehet valmistautuvat keskusteluun lomakkeiden avulla, kuten työntekijätkin. Silti 30 % nuorista totesi, etteivät esimiehet, heidän mielestään,

ota kehityskeskusteluja täysin vakavissaan. Tämä näkyi tutkittavien mukaan muun muassa melko pintapuolisena valmistautumisena, aika-ajoittaisena välinpitämättömyytenä tai esimiehen kiireenä hoitaa kehityskeskustelut pois päiväjärjestyksestä.

Kehityskeskusteluissa sovitut asiat tulee näkyä käytännössä, jotta työntekijöiden luottamus kehityskeskusteluiden toimivuuteen ja merkittävyyteen jatkuu (Aarnikoivu 2011, 19; Autio ym. 2009, 29). Tutkittavista 60 % oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa sovitut asiat näkyvät käytännössä. He sanoivat, että esimies toteuttaa todella nopeasti luvutut asiat, mikä pitää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota yllä. 20 % nuorista sanoi, että esimiehensä lupaamat sovitut asiat näkyvät käytännössä, mutta heidän on välillä pitänyt jopa ”hoputtaa” esimiestänsä tekemään sovitut muutokset nopeammalla aikataululla. 20 % nuorista totesi, että kehityskeskusteluissa sovitut asiat näkyvät harvoin käytännössä tai vasta todella pitkän ajan kuluttua, jolloin kehityskeskusteluja ei mahdollisesti voida enää pitää toteutuksen lähtökohtana.

Yhteistyö kasvattaa luottamusta ja sitoutumista työtä kohtaan. Tällöin esimies on valmis jakamaan vastuuta ja osallistamaan työntekijöitään päätöksentekoon. (Nummelin 2007; 52–53.) Jokainen nuori oli sitä mieltä, että esimies jakaa vastuuta työntekijöidensä kesken. 50 % tutkittavista kuitenkin tosin totesi, että esimies voisi muun muassa laajentaa tai kierrättää vastuualueita, mikä toisi työhön enemmän mielekkyyttä. 70 % nuorista puolestaan kertoi, että esimies ottaa huomioon työntekijöidensä mielipiteet, kun työyhteisöä koskevia tärkeitä päätöksiä tehdään. 10 % nuorista sanoi, että esimies kuuntelee työntekijänsä ehdotukset, muttei tiedä, laittaako esimies aina niitä käytäntöön. 20 % nuorista ei osannut ottaa asiaan kantaa.

Jopa 90 % nuorista sanoi, että heidän esimiehellään on päätöksentekijän rooli kehityskeskusteluissa. Esimies siis pitää näin ollen huolta siitä, että päätöksiä varmasti syntyy. Osa heistä oli vilpittömästi sitä mieltä, että heidän esimiehensä saa aikaiseksi johdonmukaisia päätöksiä keskustelun aikana, pitää huolta yhteisen ymmärryksen muodostumisesta ja huolehtii siitä, että päätökset myös laitetaan käytäntöön. Osa tutkittavista puolestaan sanoi, että esimies saa aikaiseksi päätöksiä, mutteivät ne välttämättä näy jokapäiväisessä elämässä. 10 % nuorista oli sitä mieltä, että esimiehen on todella vaikea

saada minkäänlaisia päätöksiä aikaiseksi; esimies jahkailee keskustelun aikana hyvin paljon ja yrittää saada työntekijäänsä tekemään päätöksiä puolestaan.

Esimiehellä on tapana jahkailla. Se yrittää saada multa hyväksyntää päätöksiin ja välillä multa tuleekin hyviä ideoita. Yritän saada esimiehen tekemään päätöksiä niiden perusteella, mutta.. ei siinä yleensä puusta pidemmälle päästä.

Esimies muodostaa luottamusta, kun hänen käyttäytymisensä on ennustettavaa ja hän menettelee johdonmukaisesti, oikeudenmukaisesti ja lupaamallaan tavalla sekä puhuu totuuksia. (Aarnikoivu 2011, 23; Nummelin 2007, 52.) 60 % nuoren mielestä esimiesten puheet ja teot ovat jatkuvassa sopusoinnussa keskenään. 30 % tutkittavista totesi, että heidän esimiehensä puheet ja teot eivät välttämättä jokainen kerta vastaa toisiansa. Esimies saattaa luvata asioita, jotka eivät kuitenkaan koskaan toteudu. Yhden nuoren mukaan tämä vie tai voi viedä luottamuksellista pohjaa esimieheltä ja koko yhteistyöltä. 10 % nuorista sanoi, että yleensä esimiehen puheet ja teot ovat linjassa keskenänsä. Lähiaikoina on tullut kuitenkin poikkeustapauksia, jotka johtuvat haastateltavan mukaan esimiehensä kokemasta stressistä, joita yrityksen jatkuvat muutokset saavat aikaan.

4.5.4 Nuorten motivaatio

Nuorista 70 % oli yhtä mieltä siitä, että heidän työpaikoillaan käydyt kehityskeskustelut auttavat nostamaan motivaatiota sekä työhön sitoutumista. Motivaation kasvattamisessa oli hyvin havaittavissa neljä tärkeintä tekijää, jotka nousivat selkeästi esille useimmissa haastattelutilanteissa. Nämä tekijät olivat esimiehen kannustus, rohkaisu ja/tai esimiehen luotettavuus, kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden konkretisoituminen sekä mahdollisuus saada itselleen yksityiskohtaista palautetta ja antaa sitä myös esimiehelle. Erityisesti motivaation kasvu mahdollistuu, kun esimies arvioi säännöllisesti työntekijänsä työsuorituksia (Scott-Lennon 1999, 41). 30 % nuorista koki puolestaan kehityskeskusteluiden vaikutukset motivaatioon jopa negatiivisina tai eivät kokeneet niiden välillä yhteyttä ollenkaan. Tähän olivat suurimpina syinä keskusteluiden pintapuolisuus, yksitoikkoisuus, asioiden ”etenemättömyys” tai pääpaino negatiivisissa asioissa.

Kun takerrutaan vain yksittäisiin epäonnistumisiin, motivaatio ei voi kasvaa. Ihan sama, teenkö yhden tai sata virhettä, kun vain niihin takerrutaan. Tulee fiilis, et kehityskeskus-

telut on vain paha pakko esimiehelle. Se ottaa aivan, ku uuden roolin ja sen huomaa, et se yrittää muuttua ohjekirjan mukaseks.

Kuten aikaisemmin mainittiin, 90 % nuorista totesi, että heidän työpaikoillaan kehityskeskustelut tapahtuivat säännöllisesti 2-3 kertaa vuodessa. Kaikkein motivoituneimpia ovatkin työntekijät, jotka ovat tottuneet kehityskeskusteluiden ja palautteen säännöllisyyteen (Scott-lennon 1999, 41). Tämä tosin puhuu vain onnistuneiden kehityskeskusteluiden puolesta, jolloin työntekijän motivaatioon halutaan panostaa ja tämän myötä keskittyä motivaatiolle merkittäviin tekijöihin.

70 % tutkittavalle kehityskeskusteluiden tarkoitus oli osoitettu selvästi ja avoimesti ja lisäksi heidän mielestään vuorovaikutus on avointa tai melko avointa kehityskeskusteluissa. Työntekijöiden motivaatio-ongelmat johtuvatkin miltei aina toimimattomasta vuorovaikutuksesta. Kun kehityskeskustelun tarkoitus on avoimesti selvillä työntekijälle ja se vastaa hänen omia arvojaan, työntekijän motivaatio pääsee kasvamaan. (Aarnikoivu 2011, 34; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 116.) 30 % nuorista totesi, etteivät he olleet täysin tai juurikaan selvillä kehityskeskusteluidensa tarkoituksesta, mikä täten estää myös motivaation kasvamista. He myös sanoivat, että vuorovaikutuksen laatu vaihtelee kehityskeskustelusta toiseen; välillä se on hyvää ja välillä huonoa.

Jos työntekijät eivät ole perillä yrityksen visiosta ja strategiasta, heidän on mahdotonta tietää, mitkä ovat odotukset heitä kohtaan ja näin motivaationkin ylläpitäminen on hankalaa (Meretniemi 2012, 28). 70 % tutkittavista sanoi, että he ovat hyvin selvillä tai melko selvillä yrityksensä visiosta ja strategiasta. Nuorista 30 % totesi, etteivät he osaa pukea selkeiksi sanoiksi, mikä on heidän yrityksensä strategia tai visio.

Motivaatio kasvaa erityisesti palkitsemisesta ja kiitoksen antamisesta ja arvostusta tulisi antaa jokaiselle työntekijälle iästä riippumatta (Aarnikoivu 2011, 35). 60 % nuorista oli sitä mieltä, että esimies antaa arvostusta työtehtävistä ja tukee työntekijöitään. 10 % nuorista sanoi, että esimies antaa arvostusta ja tukee, mutta hän saisi kuitenkin vielä enemmän kehua ja osoittaa arvostusta nuorta kohtaan sekä antaa tukeaan heti, kun työntekijä sitä eniten kaipaa. Esimies odottaa välillä, ehkä liiankin kauan, ennen kuin hän ymmärtää antaa kehujaan työntekijän suorituksista. Tähän on mahdollisesti, tutkit-

tavan mielestä, syynä se, että esimiehellä on usein ”monta rautaa tulessa”, eikä välttämättä muista heti huomioida työntekijän tarpeita.

30 % nuorista eli kehityskeskusteluihinsa tyytymättömät sanoivat, että esimiehen antama arvostus ja tukeminen olivat todella tai melko vähäistä sekä suhteellisen pintapuolista. Osa heistä sanoi, että arvostusta tuli kehityskeskusteluissa harvakseltaan ja vain silloin, kun kaikki oli sujunut hyvin. Yksi puolestaan totesi muistaneensa vain yhden keran, jolloin hän olisi saanut ”vilpittömiä kehuja” esimieheltään.

60 % tutkittavista sanoi esimiehensä palkitsevansa heitä aika-ajoin hyvästä työstä myös konkreettisesti sanojen lisäksi. Yhden nuoren työpaikalla oli esimiehen toimesta toteutettu palkitsemisjärjestelmä. Työntekijät saivat joka viikko äänestää yhden, heidän mielestä viikon parhaimman, työntekijän, joka sai voittaessaan ilmaisia aterialippuja. Jokainen työntekijä tuli äänestetyksi, koska samaa työntekijää ei saanut äänestää kahta kertaa ennen kuin koko kierros oli menty läpi työntekijöiden keskuudessa.

Motivaatioon liittyvät olennaisesti myös ihmissuhteet. On hyvin todennäköistä, että sekä esimies että työntekijä ovat motivoituneita, jos heillä on hyvät ja lämpimät välit toisiinsa ja työpaikalla on kannustava ilmapiiri työntekijöiden kesken. (Nummelin 2007, 29; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 116–117.) Nuorista 40 % vastasi, että heidän työpaikallaan vallitsee hyvä henki sekä esimiehen että työntekijän välillä kuin työntekijöidenkin keskuudessa. 30 % tutkittavista sanoi, että esimiehen kanssa henkilökemiat toimivat tarpeeksi hyvin, mutta työntekijöiden keskuudessa on hieman eripuraa, ei tosin suuria konflikteja.

Nuorista 10 % sanoi, että työkavereiden kanssa on hyvä yhteishenki, mutta esimiehen kanssa välit ovat etäiset tai hieman pinnalliset. 10 % tutkittavista totesi, että työkaverien kanssa työnteke kulkee sujuvasti, mutta esimiehen kanssa välit ovat hieman viileät. Kuitenkin työnteke sujuu esimiehen kanssa melko hyvin ja ongelmitta. Nuorista 10 % sanoi joskus jopa pelkäävänsä esimiestänsä ja ahdistuvansa tämän läsnäolosta sekä totesi työpaikallaan olevan joskus jopa liikaa kateutta ja katkeruutta työntekijöiden keskuudessa. Silti välit muihin työntekijöihin ovat melko hyvät.

Mä oikeestaan pelkään tietyllä tapaa mun esimiestä. Meillä on oikeestaan pinnallisesti hyvät välit toisiimme eli siis me moikataan ja hymyillään toisillemme, mut oikeesti mä usein vähän ahdistun sen läsnäolosta. Mä yritän parhaani mukaan vältellä sitä ja aina, kun se tulee töihin, tunnelma muuttuu jotenkin raskaammaksi.

Ihminen saadaan työskentelemään sisäisten tarpeidensa tyydyttämiseksi sisäisellä motivaatiolla, joita on muun muassa halu kehittymiseen ja itsensä toteuttaminen (Meretnie-
mi 2012, 135; Salminen 2001, 139). 60 % tutkittavista oli täysin sitä mieltä, että kehityskeskustelut rohkaisivat itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen. Kehityskeskusteluissa suunniteltiin esimerkiksi työntekijöiden tarpeiden mukaan erilaisia, osaamista syventäviä, koulutusmahdollisuuksia tai kannustettiin työntekijöitä innovoimaan ja kehittelemään työtehtäviään vapaasti. Erityisesti nuorille on tärkeää, että esimies tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia kehittymiseen ja hyödyntää nuorten omia vahvoja puolia.

Nuorista 10 % totesi kehityskeskusteluiden toimivan välillä rohkaisijana itsensä toteuttamiselle ja kehittämislle, mutta kuitenkin esimiehen rohkaisua ja kannustusta tarvittaisiin vielä enemmän. 20 % tutkittavista oli ristiriitaiset tunteet kehityskeskusteluiden rohkaisemisesta itsensä toteuttamista ja kehittämistä kohtaan. 10 % nuorista oli puolestaan sitä mieltä, ettei työntekijä ollut saanut yhtään tukea itsensä toteuttamiseen tai kehittämiseen.

Kehityskeskustelut sinänsä tuki itsensä toteuttamista, et ne vahvistivat, et mä oon tehny työni oikein. Ensimmäisen kehityskeskustelun jälkeen musta tuntui, että haluaisin kehittää itseäni, mutta huomasin pian, etten saanut mitään kiitosta oma-aloitteisuudesta tai kehittamisestä, joten mun motivaatio tyssäs siihen oikeastaan heti. Mä itse asiassa yks päivä pyysin pääseväni Excel- koulutukseen, mut esimies ei ollut valmis puoltamaan sitä. Myöhemmin sain tietää, et mun kollega oli päässyt juuri siihen koulutukseen, johon olisin ite halunnu, vaikka tää mun kollega ei olisi edes työnsä kannalta tarvinnu niitä koulutuksia.

4.5.5 Nuoren työhön sitoutuminen

Työhön sitoutuminen mahdollistuu, kun työntekijä on selvillä tulevaisuuden näkymistä ja suunnitelmista sekä työyhteisönsä tavoitteista, perustehtävästä ja taloudellisesta tilanteesta (Juholin 2009, 45; Nummelin 2007, 106). Nuorista 70 % totesi, että kehityskeskustelut ovat tiiviisti yhteydessä heidän sitoutumiseensa. Haastateltavien mielestä sitou-

tuminen vahvistuu sitä enemmän, mitä syvällisemmin kehityskeskusteluissa käsitellään heille tärkeitä asioita sekä mitä enemmän kehityskeskusteluissa käydyt asiat näkyvät konkreettisina tekoina käytännössä. Tutkittavista 70 % oli hyvin selvillä työhönsä liittyvästä tulevaisuudestaan, työyhteisönsä perustehtävästä sekä tavoitteista. Osa heistä oli myös käsitellyt esimiehensä kanssa yrityksen taloudellista tilannetta.

Tutkittavista 30 % vastasi, etteivät kehityskeskustelut vaikuta heidän sitoutumiseensa ollenkaan tai juuri lainkaan. He olivat epävarmoja omaan työhönsä liittyvistä suunnitelmistaan ja työyhteisönsä tavoitteista, mutta osa heistä oli selvillä kuitenkin yrityksen perustehtävästä. Nuoret totesivat kehityskeskusteluiden olevan melko pintapuolisia ”rupatteluja”, eivätkä kokeneet saavansa niistä riittävästi hyötyä irti, eikä niin sanottua syytä työhönsä sitoutumiseen.

Sitoutuminen on syvää motivaatiota ja se rakentuu työssä annetuista mahdollisuuksista ja omien arvojen yhteensopivuudesta (Kookas 2012a; Valpola 2000, 190). Nuorista 50 % oli erittäin tyytyväisiä siihen, kuinka heidän työelämässään hyödynnetään erilaisia mahdollisuuksia, joita oli muun muassa työtehtävien vaihdot, vastuun lisääminen ja etenemismahdollisuudet. He sanoivat sopivansa näistä esimiehensä kanssa kehityskeskusteluissa. 50 % tutkittavista puolestaan totesi, että esimies voisi tarjota vielä enemmän mahdollisuuksia työntekijöiden vastuualueiden laajentamiseen sekä enemmän mahdollisuuksia työssä etenemiseen.

Tutkittavista nuorista 40 % sanoi, että he ovat kehityskeskusteluissa jutelleet esimiehensä kanssa siitä, kuinka he voisivat hyödyntää nuorten työntekijöiden uutta osaamista tai ovat jo mahdollisesti hyödyntäneet. Yksi näistä nuorista teki parannusehdotuksia työpaikkansa käyttöjärjestelmään ja samalla kehitti työpaikalleen uudenlaiset käyttöohjeet. Työntekijän esimies oli tyytyväinen parannusehdotuksiin ja halusi laittaa ne puolestaan käytäntöön. Esimiehen tehtävänä onkin kuunnella aktiivisesti, mitä nuori on jo oppinut koulutuksessaan sekä hyödyntää tätä opinnoista saatua uutta osaamista (Opetin 2013).

Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä nuoren sitoutumisen kannalta, on kuunnella heitä ja heidän ajatuksiaan (Kirkinen 2010, 23). Niin kuin aikaisemmin jo mainittiin, 70 % tutkittavista oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä kuuntelevat työntekijöitään aidos-

ti. 30 % haastateltavista sanoi puolestaan, etteivät heidän esimiehensä osaa täysin aidon kuuntelemisen taitoa. Motivaation lisäksi sitoutuminen vahvistuu palkitsemisesta (Juholin 2009, 45). Lisäksi 70 % tutkittavista sanoi esimiehensä palkitsevansa heitä aika-ajoin hyvästä työstä. Haastateltavien mielestä esimiehen merkitys sitouttamisessa olisi ottaa työntekijä tosissaan, ymmärtää ja palkita, vuorovaikuttaa, olla lähestyttävä ja aidosti kiinnostunut sekä pitää työntekijänsä ajan tasalla yrityksen asioista.

Kun työntekijä on kohtuudella sitoutunut, hänellä on järkevät rajat sekä hän huolehtii hyvinvoinnistaan ja terveellisistä elämäntavoistaan. Ylisitoutunut työntekijä työskentelee pitkiä päiviä ja voi alkaa altistua työstressille ja uupumukselle, kun vapaa-ajalle ei riitä enää tarpeeksi aikaa. (Nummelin 2007, 106–107). Nuorista 70 % piti itseään kohtuudella työhönsä sitoutuneena ja 20 % tutkittavista sanoi olevansa ylisitoutuneita työhönsä.

Työntekijä voi panostaa myös työhönsä niin vähän kuin mahdollista. Tällöin esimiehen vastuulle jäisi tarjota ”uudistumisen” mahdollisuus muun muassa tehtäväkierron myötä. (Nummelin 2007, 107–108.) 10 % tutkittavista piti itseään ”alisitoutuneena” työtään kohtaan, jolloin nuorelta puuttui ilo työskentelyyn, työ tuntui pelkältä rahaa tuottavalta ”pakkopullalta” ja esimies ei kykene näkemään nuoren koko potentiaalia.

5 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Viidennessä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia ja keskitytään johtopäätöksiin. Ensiksi avataan onnistuneiden kehityskeskusteluiden ominaisuuksia nuorten näkökulmasta. Tämän jälkeen keskitytään siihen, miksi osa kehityskeskusteluista on ollut epäonnistuneita. Viimeiseksi tarkastellaan kehityskeskusteluiden merkitystä nuoreen ja hänen motivaatioonsa ja työhön sitoutumiseensa sekä lopullisia johtopäätöksiä. Työn lopussa ovat liitteinä 4, 5 ja 6 taulukot tärkeimmistä tutkimustuloksista.

5.1 Onnistuneen kehityskeskustelun ominaisuudet nuorten näkökulmasta

Tutkimuksesta kävi selkeästi ilmi, että onnistuneen kehityskeskustelun toteutumiseen tarvittavia suurimpia kulmakiviä on useita. Nuorista 70 % sanoi, että he ovat tyytyväisiä tai todella tyytyväisiä esimiehensä kanssa käymiin kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelun tarkoitus, tavoitteet, hyödyt ja merkitys ovat tarkennettuina sekä selvillä keskustelun molemmille osapuolille, sekä työntekijälle että esimiehelle, jo valmistautumisvaiheessa. Kehityskeskustelun jälkeen nuorilla on lisäksi selkeä käsitys heihin liittyvistä odotuksista ja tavoitteista.

Nuorten mielestä onnistuneiden kehityskeskusteluiden perustana on hyvin ja monipuolisesti laaditut valmistautumislomakkeet, jotka näin määräävät myös koko keskustelun monipuolisuuden. He sanoivat, että lomakkeet sisältävät kaiken tarpeellisen onnistuneen kehityskeskustelun toteuttamiseen, myös esimiehen arviointiin on oma kohtansa. Ainoastaan 10 % tutkittavista harmitteli sitä, että kaikki muut oleelliset asiat käsitellään kehityskeskusteluissa paitsi työntekijän omia henkilökohtaisia asioita.

Nuoret kehuivat kehityskeskustelun runkoa selkeäksi ja sanoivat voivansa keskustella esimiehensä kanssa luotettavasti myös vaikeista asioista. Lisäksi mainittiin, että esimies antaa tilaa työntekijälle ja näin ollen työntekijä saa vaivatta oman äänensä kuuluviin keskusteluissa. Tutkittavat sanoivat, että omia ajatuksia pystyy tuomaan esille helposti, ilman minkäänlaisia ”esteitä”, minkä mahdollistaa työntekijän ja esimiehen keskinäinen luottamus. Ainoastaan 10 % nuorista olisi toivonut esimieheltänsä vielä hieman enemmän kannustusta ja rohkaisua omien ajatustensa esille tuomiseen. Kaikki olivat kuitenkin

kin sitä mieltä, että keskusteluissa kommunikointi on rentoa ja työntekijä uskaltaa olla oma itsensä.

Kaikki muut, paitsi yksi nuorista, sanoi, että heillä on tapana vaihtaa ajatuksia sekä kertoa esimiehensä kanssa toisilleen, mitä he saivat irti keskusteluista. Sama määrä tutkittavia totesi, että he lisäksi arvioivat itseään esimiehensä kanssa jokaisen keskustelun lopputta. Kaikkien kehityskeskustelut dokumentoidaan sekä aikaisempien keskustelujen tuloksia hyödynnetään seuraavissa kehityskeskusteluissa.

Vuorovaikutus on keskusteluissa avointa tai melko avointa, mikä mahdollistuu muun muassa sillä, kun esimies on luotettava, hän hyväksyy erilaisia mielipiteitä ja hänelle uskaltaa puhua vapaasti asioista ilman suurimpia esteitä. Keskusteluissa on positiivinen tai neutraali ilmapiiri, koska kommunikointi on avointa ja rentoa sekä nuori uskaltaa olla oma itsensä. Tutkittavat sanoivat, että kehityskeskusteluissa esimies puhuu ymmärrettävillä sanoilla ja jos on epäselvyyksiä, hän on valmis selventämään. Esimies kuuntelee työntekijäänsä aidosti, hyväksyy ja sietää tietämättömyyden, hyödyntää kuulemaansa sekä ymmärtää tulkita asioita ja omia näkemyksiä vasta toisen puheenvuoron päätyttyä. Hän myös katsoo silmiin ja osaa käyttää sanatonta viestintää tehokkaasti viestien perillemenon apuna.

Nuoret saavat esimieheltänsä aina kaiken henkilökohtaisen palautteen kahden kesken tai vain rakentavan palautteen henkilökohtaisella tasolla. Lisäksi he saavat enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta tai sitten vaihdellen; välillä enemmän positiivista palautetta ja toisinpäin. Yhden tutkittavan mukaan tämä on aivan tietoinen asia esimiehensä ja hänen välillä. Tutkittavat kertoivat, että heidän on helppoa antaa aina tai yleensä esimiehellensäkin positiivisen palautteen lisäksi myös kritiikkiä, mikä mahdollistuu syvällä luottamuksella ja tiedolla, ettei tule torjutuksi.

Esimiesten toimintaan pidettiin esimerkillisenä kehityskeskusteluissa. Tähän sanottiin syyksi muun muassa esimiehen yksityiskohtaisen valmistautumisen kehityskeskusteluihin, esimiehen halun muuttaa asioita paremmiksi parhaalla mahdollisella tavalla ja valmiuden muuttaa omaakin toimintaansa tarvittaessa sekä työntekijän intensiivisen kuuntelemisen. Lisäksi nuoret sanoivat, että heidän esimiehensä osaa palkita työntekijöitään

sekä 40 % nuorista totesi, että he miettivät yhdessä kehityskeskusteluissa esimiehensä kanssa, miten nuoren omaa uutta osaamista pystyisi hyödyntämään työelämässä.

Nuoret olivat sitä mieltä, että esimies jakaa vastuuta työntekijöiden kesken ja hän ottaa lisäksi huomioon nuorten mielipiteet, kun merkittäviä, työyhteisöön liittyviä, päätöksiä tehdään. Esimiehillä on keskusteluissa myös päätöksentekijän roolit eli he pitävät huolen siitä, että päätöksiä varmasti syntyy. Näin ollen esimies saa keskusteluissa aikaiseksi johdonmukaisia päätöksiä, pitää huolta yhteisen ymmärryksen muodostumisesta sekä huolehtii, että päätökset näkyvät käytännössä. Tämän kaiken lisäksi esimiehen puheita ja tekoja pidettiin yleensä tai aina sopusoinnussa keskenään.

5.2 Epäonnistuneet kehityskeskustelut nuorten näkökulmasta

Nuorista 30 % oli tyytymättömiä tai todella tyytymättömiä esimiehensä kanssa käymiin kehityskeskusteluihin. Tutkittavat totesivat, etteivät kehityskeskustelujen tarkoitus, tavoitteet, hyödyt ja merkitys eivät olleet nuorille täysin selvillä ennen kehityskeskusteluja, jolloin molemminpuolinen keskustelu vaikeutuu. Nuorilla ei ollut aivan selkeää kuvaa heihin itseensä kohdistuvista odotuksista ja tavoitteista sekä he totesivat, että tavoitteet voivat olla hyvin huonosti selitettyjä ja epäselviä. Lisäksi he pitivät vuorovaikutuksen laatua vaihtelevana; joskus parempana ja joskus huonompana. Nuorten mukaan esimiehet voivat käyttää keskusteluissa vaikeita sanoja tai olla epäjohdonmukaisia.

Nuoret sanoivat, etteivät heidän esimiehensä ota kehityskeskusteluja täysin vakavissaan, mikä muun muassa näkyy esimiesten melko pintapuolisena valmistautumisena, aika-ajoitteisena välinpitämättömyytenä tai esimiehen kiireenä hoitaa kehityskeskustelut. Nuorten mielestä valmistautumislomakkeiden pitäisi olla yksityiskohtaisempia, laajempia ja/tai selkeämpiä. Ainoastaan 10 %:lla nuorista oli esimiehen arviointiin oma kohtansa. Esimiehen arviointi olisi erittäin tärkeää, koska se mahdollistaisi sen, että esimies saisi tietää työntekijän mahdollisista toiveista ja ajatuksista esimiestään kohtaan ja näin ollen hän tulisi lisäksi tietoiseksi omista mahdollisista kehityskohteistaan.

Tutkittavien mukaan kehityskeskusteluiden osa-alueissa on välillä pahojakin puutteita, eikä työntekijän henkilökohtaisiakaan asioita käsitellä, edes pintapuolisesti, keskustelu-

sa. Ongelmana on lisäksi, ettei esimies vaikuta kovin innostuneelta tai perehtyneeltä työntekijää tai koko kehityskeskustelua kohtaan, eikä ilmapiiri ole keskusteluissa täysin avoin tai rento. Nuoret toivoisivat esimiehiltään vielä enemmän kannustusta omien ajatustensa ilmaisemiseen entistäkin rohkeammin. Esimerkiksi omia, todellisia, mielipiteitä ei välttämättä uskalleta tuoda esille keskusteluissa.

Epäonnistunutta kehityskeskustelua tukee myös se, että esimiehelle kohdistuvan mahdollisen rakentavan palautteen antaminen voi olla vaikeaa, eikä siihen välttämättä kyetä ollenkaan tai vain harvoin. Esimies voi puolestaan antaa myönteistä ja kriittistä palautetta ”milloin missäkin”. Kriittisen palautteen antamista ei siis välttämättä rajata vain esimerkiksi kehityskeskusteluihin, jolloin rakentavaa henkilökohtaista palautetta voi saada myös muiden työntekijöiden edessä. Lisäksi kehityskeskusteluissa sovitut asiat eivät välttämättä näy käytännössä tai vasta hyvin pitkän ajan kuluttua, jolloin kehityskeskusteluja ei mahdollisesti voida ajatella toteutuksen lähtökohtana. Esimiesten päätökset eivät siis aina toteudu tosielämässä, vaikka esimiehellä päätöksentekijän rooli olisikin.

Nuoret eivät pitäneen esimiestänsä täysin osaavana aidon kuuntelemisen taitajana. He perustelivat mielipiteensä sillä, ettei esimies jaksakaan aina kunnolla paneutua keskusteluun, hän kysyy samoja asioita uudestaan tai näyttää poissaolevalta. Lisäksi esimies saattaa kuunnella työntekijänsä ehdotukset, muttei välttämättä laita niitä aina käytäntöön. Tutkittavien mielestä esimies voisi katsoa enemmän silmiin keskustelutilanteessa tai olla eläväisempi. Osaa tutkittavista häiritsee muun muassa esimiehen niin sanottu levottomuus. Nuorten mielestä on lisäksi harmillista, ettei esimies täysin siedä työntekijänsä tietämättömyyttä tai osaa täysin hyödyntää tai jaksaa hyödyntää kuulemaansa.

5.3 Kehityskeskustelujen merkitys nuorten motivaatioon ja työhön sitoutumiseen

Tutkimustulokset osoittivat, että kehityskeskustelut auttavat ehdottomasti nostamaan työntekijöiden motivoituneisuutta omaa työtään kohtaan, jos ne ovat toteutettu oikein. Nuorista 70 % totesi, että motivaation kasvamiseen vaikutti erityisesti esimiehen kannustus, rohkaisu ja ymmärrys työntekijää sekä hänen työssä kehittymistään kohtaan ja

sovittujen asioiden konkretisoituminen teoiksi. Motivaation nostamisessa oli myös tiiviisti kytköksissä mahdollisuus saada itselleen palautetta ja antaa sitä myös esimiehelle. Tutkittavat pitivät lisäksi erittäin tärkeänä esimiehensä antamaa tukea ja arvostusta sekä keskustelun avoimuutta. Nuorille kehityskeskustelun tarkoitus oli osoitettu avoimesti esimiehen toimesta ja he olivat hyvin selvillä tai melko selvillä yrityksen visiosta ja strategiasta.

30 % nuorista, jotka kokivat kehityskeskusteluiden vaikutukset motivaatioon jopa negatiivisina, olisivat pitäneet tärkeänä, että keskustelut olisivat olleet syvällisempiä, keskustelun pääpaino olisi ollut enemmän positiivisissa asioissa tai keskusteluissa luvattut asiat olisivat edenneet pelkistä sanoista teoiksi. Heidän mielestään esimiehen arvostus ja tukeminen olivat todella tai melko vähäistä ja melko pintapuolista sekä vuorovaikutuksen laatu vaihteli kehityskeskustelusta toiseen. Lisäksi he eivät olleen täysin tai juurikaan selvillä keskustelun tarkoituksesta tai yrityksen strategiasta ja visiosta, mikä estää motivaation kehittymistä.

70 % nuorista piti kehityskeskusteluita aina tai välillä itsensä kehittämisen ja toteuttamisen rohkaisijana. 10 % tutkittavista sanoi, ettei esimies ollut antanut yhtään tukeaan itsensä toteuttamista tai kehittämistä varten. Puolestaan 20 % nuorista totesi, että heillä on ristiriitaiset tunteet kehityskeskusteluiden rohkaisemisesta itsensä kehittämistä ja toteuttamista kohtaan.

Nuorista 40 % sanoi, että työpaikalla vallitsee hyvä henki sekä esimiehen että työntekijöiden välillä. 30 % tutkittavista totesi, että esimiehen kanssa henkilökemiat toimivat tarpeeksi hyvin, mutta työntekijöiden keskuudessa on hieman eripuraa. Nuorista 20 % sanoi, että työntekijöiden keskuudessa vallitsee hyvä yhteishenki, mutta suhteet esimiesten kanssa hieman pinnalliset tai etäiset. 10 % tutkittavista sanoi joskus jopa pelkäävänsä esimiestänsä.

Tutkimustuloksista kävi lisäksi ilmi, että, onnistuessaan, kehityskeskustelut vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Nuorista 70 % piti itseään kohtuudella työhönsä sitoutuneina, 20 % tutkittavista ylisitoutuneina ja 10 % tutkittavista kuvaili itseään jopa ”alisitoutuneeksi” työtänsä kohtaan. Tutkittavista 70 % sanoi sitoutumisen vahvistuvan

sitä enemmän, mitä perinpohjaisemmin keskusteluissa käsitellään heille tärkeitä asioita sekä kuinka konkreettisenä keskusteluissa käydyt asiat näkyvät tekoina käytännössä. Nämä tutkittavat olivat lisäksi hyvin perillä työhönsä koskevasta tulevaisuudesta sekä työyhteisönsä perustehtävästä ja tavoitteista. 70 % nuorista oli lisäksi sitä mieltä, että heidän esimiehensä kuuntelevat työntekijöitään aidosti.

Tutkittavista 30 % oli sitä mieltä, etteivät kehityskeskustelut vaikuta heidän sitoutumiseensa juurikaan tai ollenkaan. He olivat epävarmoja omaan työhönsä liittyvistä suunnitelmistaan ja työyhteisönsä tavoitteista. He totesivat kehityskeskusteluiden olevan melko pintapuolisia ”rupatteluja”, eivätkä kokeneet saavansa niistä riittävästi hyötyä irti, eikä niin sanottua syytä työhönsä sitoutumiseen. Nuoret sanoivat lisäksi, etteivät heidän esimiehensä osaa täysin aidon kuuntelemisen taitoa.

Puolet eli 50 % nuorista oli tyytyväisiä siihen, kuinka erilaisia mahdollisuuksia hyödynnetään heidän työelämässään, kuten muun muassa vastuun lisääminen ja etenemismahdollisuudet. He totesivat sopivansa näistä esimiehensä kanssa kehityskeskusteluissa. 50 % tutkittavista puolestaan totesi, että he odottaisivat esimieheltänsä enemmän mahdollisuuksia vastuualueidensa laajentamiseen ja kaksi heistä haluaisi lisäksi enemmän mahdollisuuksia työssä etenemiseen. 40 % tutkittavista nuorista kuitenkin sanoi, että he ovat kehityskeskusteluissa jutelleet esimiehensä kanssa siitä, kuinka he voisivat hyödyntää nuorten työntekijöiden uutta osaamista tai ovat jo mahdollisesti hyödyntäneet.

5.4 Johtopäätökset

Tutkimustuloksissa ja haastattelutilanteissa nousi esiin erityisenä tekijänä, ehkä jopa yllättäjänä, se, kuinka tärkeää tutkittaville on, että esimies kysyy kehityskeskustelussa myös heidän henkilökohtaiseen elämään liittyvistä asioista. Tämä ei noussut teoriassa niin vahvasti esille, kuin haastattelutilanteissa. 60 % nuorista käsittelee pintapuolisesti esimiehensä kanssa työntekijän henkilökohtaisia asioita, mikä tarkoittaa sitä, että esimiestä kiinnostaa työntekijä myös ihmisenä, eikä vain työntekijänä. Nämä tutkittavat pitivät esimiehensä toimintaa erittäin mallikkaana, koska heidän mielestään kehityskeskustelut ovat tarkoitettu myös toistensa syvällisempää tuntemista varten.

Nuorista 30 % oli puolestaan erittäin harmissaan siitä, ettei työntekijän henkilökohtaisten asioiden läpikäymiselle ole paikkaa kehityskeskusteluissa. He olivat täysin sitä mieltä, että esimies oppisi täten paremmin tuntemaan heitä ja heidän ajatusmaailmaansa. Toinen nuorille erittäin merkittävä tekijä, joka tuli jopa useasti esiin eri haastatteluissa, oli se, että esimies varmasti toteuttaa kehityskeskusteluissa luvatus ja sovitut asiat. Nuoret pitivät myös hyvin tärkeänä sitä, että esimieheen voi luottaa ja että häntä sekä hänen toimintaansa arvioidaan työntekijän lisäksi kehityskeskusteluissa.

Tutkimustulokset täsmäsivät yllättävän hyvin kirjallisuudesta kootun teorian kanssa. Tutkittavien nuorten vastaukset tukivat melkein pä täydellisesti eri tietolähteistä kerättyä teoriaa. Toisin sanoen tutkimustuloksissa ja teoriassa oli kaikki, onnistuneen kehityskeskustelun kannalta tärkeimmät ja suurimmat tekijät, linjassa keskenään. Tietysti joissakin onnistuneiksi määritellyissä kehityskeskusteluissa oli myös jotakin negatiivista ja toisinpäin. Tutkimuksessa saadut vastaukset olivat johdonmukaisia ja haastateltavien määrä oli tutkimuksen kannalta riittävä.

Haastatteluista pystyi saamaan kattavan kuvan siitä, kuinka kehityskeskustelut toimivat tutkittavien nuorten työpaikoilla. Ne nuoret, joiden työpaikoilla kehityskeskustelut vastasivat onnistuneiden kehityskeskusteluiden kaavaa, kokivat myös itse henkilökohtaisesti kehityskeskustelut onnistuneina. Tutkija, joka näin ollen toimi lisäksi haastattelijana, ei siis pelkästään itse määritellyt tutkittavien kehityskeskusteluja onnistuneiksi.

Tulokset jakautuivat sukupuolten kesken melkein tasan ja mitään viitteitä ei saatu siitä, että sukupuolella olisi ollut tekemistä vastauksien kanssa. Neljä miestä ja kolme naista piti kehityskeskustelujaan esimiehensä kanssa onnistuneina. Loput nuorista eli yksi mies ja kaksi naista oli sitä mieltä, että heidän kehityskeskustelunsa ovat epäonnistuneita. Molemmat sukupuolet antoivat todella samantyyllisiä vastauksia, eikä niitä pystynyt erikseen erottelemaan toisistaan. Se oli vain sattumaa, että miehissä oli yksi tutkittava enemmän, joka piti kehityskeskusteluja onnistuneina ja yksi vähemmän, joka piti kehityskeskusteluja epäonnistuneina. Tutkimustuloksissa miesten ja naisten välillä ei ollut muita eroja, kuin se, että miehet puhuivat häpeilemättä ja suorasti, naiset puolestaan selittelivät enemmän vastauksiaan ja pari heistä jopa hieman häpesi jälkeensä sitä,

kuinka rehellisesti he puhuivat kokemuksistaan. Lisäksi yksi naistutkittava vielä varmisteli, ettei hänen nimeään tai yritystään tule tutkimuksessa julki.

Vastauksista huomasi, että mitä vanhempi tutkittava oli, sen kriittisempiä vastauksia hän pystyi antamaan. Tämä varmasti johtui siitä, että vanhemmilla tutkittavilla on enemmän kokemusta työn teosta ja näin ollen erilaisista kehityskeskusteluista sekä he ovat mahdollisesti kehittyneet myös keskustelijoina. Toisaalta koko ajan nuoremmat työntekijät osaavat vaatia työpaikoiltaan ja itseltään koko ajan enemmän kuin työntekijät aiemmin. Kuitenkaan iällä ei vastauksien kohdalla ollut merkitystä, sillä kehityskeskustelu on tietynlainen prosessi, joka onnistuessaan tuottaa positiivisen kokemuksen keskustelun molemmille osapuolille. Tämä tarkoittaa sitä, että kun kehityskeskustelu toteutetaan alusta loppuun kunnolla, tuloksena on melkeinpä automaattisesti onnistunut kehityskeskustelu, joka on ihmisen iästä riippumaton.

Tutkimustuloksista huomattiin, että kaikki ne nuoret, jotka olivat tyytymättömiä kehityskeskusteluihinsa, olivat töissä määräaikaisella työsopimuksella. Tästä voidaan mahdollisesti päätellä, että kyseisten haastateltavien työpaikoilla ei panosteta yhtä paljon näihin työntekijöihin, kuin esimerkiksi vakituisiin työntekijöihin, joilla on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Oli todella yllättävää, että tutkimustulokset osoittivat näinkin selkeän jaon määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden kehityskeskusteluissa. Yksi nuori jopa totesi, että hänen entisellä työpaikallaan, jossa hän työskenteli vakituisella sopimuksella, käytiin onnistuneita tai onnistuneempia kehityskeskusteluita. Nykyisellä työpaikallaan hän toimii puolestaan määräaikaisena työntekijänä opiskelujensa ohella, eikä hänen mielestään kehityskeskusteluihin paneuduta tarpeeksi syvällisesti.

Tutkimustuloksista havaittiin, että eri toimialojen välillä oli eroja. Pankki- ja kauppa-alat olivat tutkimuksessa parhaiten edustettuina. 4 tutkittavaa oli pankkialalta ja 4 kauppa-alalta. Yksi tutkittava oli puolestaan ravintola-alalta ja toinen teollisuusalalta. Kaikki neljä pankkialalla työskentelevää lukeutuivat heihin, jotka pitivät kehityskeskustelujaan onnistuneina. Lisäksi kolme nuorta, jotka olivat kaupalliselta alalta, olivat tyytyväisiä kehityskeskusteluihinsa. Ainoastaan yksi kaupallisella alalla työskentelevä oli sitä mieltä, että hänen ja esimiehensä välillä käydyt kehityskeskustelut ovat epäonnistuneita. Samaa mieltä olivat myös yksi ravintola- sekä teollisuusalalla työskentelevä.

6 Pohdinta

Kuudennessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen validiteettia, jatkotutkimusaiheita sekä opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointia. Kappaleessa syvennyttään tutkimuksen työn laadun arviointiin eli tekijöihin, jotka tukevat tutkimuksen luotettavuutta. Viimeiseksi perehdytään jatkotutkimusaiheisiin sekä arvioidaan omaa opinnäytetyö ja –oppimisprosessia.

6.1 Työn laadun arviointi: tutkimuksen validiteetti

Jotta tutkimuksen luotettavuus olisi laadullisessa tutkimuksessa mahdollisimman hyvä, tutkijan on tähdättävä tarkkaan selostukseen tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksen jokainen vaihe tulisi kuvailla tarkasti ja aineiston tuottamisen yksityiskohdat sekä olosuhteet olisi kerrottava perusteellisesti ja selvästi. Samanlaista tarkkuutta tarvitaan lisäksi tulosten tulkintaan, jonka myötä tutkija peilaa tuloksia teoriaan ja tulkitsee vastauksia. Suorat lainaukset toimivat yhtenä luotettavuuden peruspilarina, minkä avulla tutkijan päätelmiä ja tulkintoja voidaan tukea. Validius tarkoittaa siis tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata ja tutkimustulosten on reflektoiduttava tarpeeksi hyvin tutkittavien maailmaan. (Hirsjärvi ym. 1998, 222; Hirsjärvi ym. 2007, 227–228; Salminen 2011, 74.)

Haastattelujen onnistumiseksi käytettiin hyödyksi Hirsjärven ja Hurmen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 105) laatimaa taulukkoa, joka löytyy liitteestä 7. Taulukossa oli kysymysten muodostamiseen ohjeita, joita hyödynnettiin keskustelutilanteissa. Haastatteluissa käytetyt kysymykset olivat selkeitä, kattavia ja ytimekkäitä sekä tarpeeksi huolellisesti laadittuja. Kysymykset heijastuivat teoriasta, jota oli monipuolisesti hyödynnetty kysymysten muodostamisessa.

Haastattelutilanteessa haastateltaville tarkennettiin eri kysymyksiä ja sanoja tai käsitteitä, joilla olisi voinut olla useita eri merkityksiä ja joita olisi voinut olla vaikeuksia täysin ymmärtää. Tutkija pysyi puolueettomana sekä subjektiivisena ja avoimena erilaisille näkemyksille koko keskustelun ajan, eikä johdatellut haastateltavia kysymyksillään tai

omilla tarkennuksillaan. Haastateltavien kanssa käsiteltiin kaikki teemat ennen haastattelun alkua ja varmistettiin, että he ymmärsivät kyseiset teemat ja niiden merkitykset. Haastattelija informoi tutkittavia tarpeeksi, joten he tiesivät suurin piirtein haastattelun kokonaiskuvan.

”Jos ihminen vaistoa haastattelijasta kunnioituksen puutetta, hän menee helposti lukkoon. Onnistunut haastattelu vaatii nöyryyttä ja sitä, että on valmis lähtemään liikkeelle inhimillisestä ja tasavertaisesta asemasta. Paras lähtökohta on, kun haastateltavaa lähestyy puhtain sydämin. Luovan ja raikkaan haastattelun edellytys on, että molemmilla on hengittävä olo.” (Journalisti 2009.) Esihaastattelut toimivat hyvänä harjoituksena haastattelijalle itselleen, koska täten oli mahdollista saada palautetta omasta kehonkielestä ja asenteista. Näin ollen, kun käyttäytyminen konkreettisesti tiedostui, oli helpompi hillitä ”haitallisia” ominaisuuksia ja puolestaan korostaa omia hyödyllisiä piirteitä. Haastateltavia kohtaan pysyttiin kunnioittavana ja ennakkoluulottomana sekä annettiin tilaa tasavertaisuudelle. Haastatteluissa keskistyttiin myös istumajärjestykseen luottamuksellinen ilmapiiriin säilymiseksi sekä tietysti nauhoituksen helpottamiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 91). Kun asiat toimivat, haastateltavat voivat kohdistaa koko keskittymisensä keskusteluun sekä puhua avoimesti ja luottamuksellisesti omista kokemuksista ilman pintapuolisia vastauksia.

Haastatteluihin oli valmistauduttu huolellisesti perehtymällä haastattelun teemoihin ja runkoon, hyvän haastattelijan ominaispiirteisiin sekä kysymysten muodostamiseen. Haastattelupaikka oli rauhallinen ja häiriötön sekä keskustelulle oli varattu tarpeeksi aikaa. Haastatteluiden jälkeen nauhoitukset litteroitiin tarkasti, eikä mitään kohtia jäänyt huomioimatta. Tutkimustuloksiin oli lisäksi sisällytetty tutkittavien sanomia suoria lainauksia, jotka toivat tutkimukseen ja analysointiin läpinäkyvyyttä. Suorat lainaukset antavat lukijallekin osviittaa, mistä tutkimustulokset ja johtopäätökset ovat saaneet alkunsa sekä tuovat tekstiin luotettavuutta. Tulkintojen ankkuroiminen aineistoon sekä analyttinen läpinäkyvyys parantavatkin toimivasti laadullisen tutkimuksen validiteettia (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2010, 433). Tutkimuksessa teoria ja empiria vuorottelivat onnistuneesti ja muodostivat selkeän kokonaisuuden.

Haastatteluun vaikuttavia häiriötekijöitä tosin oli muutama. Tutkijalla oli tukilista kolmelle paperille tulostettuna, mutta ensimmäisessä haastattelutilanteessa viimeinen sivu puuttui epähuomiossa kokonaan. Se toi turhaa häiriötä ja pienen katkon haastattelulle, kun viimeinen sivu piti käydä tulostamassa tietokoneelta. Onneksi haastateltava otti asian rennosti ja näin ollen keskustelu pystyi jatkumaan onnistuneesti siitä, mihin jäättiin.

Yhden haastattelun aikana tutkittavan puhelin alkoi soida ja näin ollen hänen keskittymisensä hetkellisesti herpaantui. Tämän jälkeen hänelle toistettiin jo kysytty kysymys uudelleen ja keskustelu pääsi jatkumaan. Viimeisessä haastattelutilanteessa puolestaan nauhurista loppuivat patterit kesken haastattelun, josta syntyi hetkellistä sähläystä patterien vaihdon yhteydessä. Tämä katkaisi haastateltavan ajatuksen ja näin ollen hänen oli hieman vaikea päästä takaisin keskustelun ytimeen. Onneksi patterit loppuivat vasta haastattelun loppupuolella, joten suuremaa vahinkoa ei ehtinyt tapahtua.

Kolmea haastattelua lisäksi vaikeutti se, että tutkittavat nuoret olivat melko ujoja haastattelutilanteessa. Tosin yksi heistä oli ujo vain haastattelun alkupuolella, jonka jälkeen keskustelu lähti sujumaan paremmin. Kyseisissä tilanteissa pyrittiin, jopa entistä enemmän, mahdollisimman luottamukselliseen ilmapiiriin. Kuitenkaan tutkittavien ujous ei onneksi vaikuttanut haastattelujen lopputulokseen, vaan se toi pelkästään haastetta tutkijalle.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Yritysten tulisi kohdistaa resurssejansa nuorisoon sekä olla valmiita kehittymään heidän kanssaan. Kehityskeskusteluilla on suuri merkitys työntekijöiden motivoimisessa ja sitouttamisessa, mikä puolestaan edistää työntekijän hyvinvointia. Opinnäytetyössä haluttiin keskittyä vain nuoriin ja tutkia kehityskeskustelujen vaikutuksia heihin. Nuorten omaa vaikutusta kehityskeskustelun onnistumiseen ei siis työssä käsitelty.

Opinnäytetyön pohjalta voisi loistavasti saada aikaiseksi erilaisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimusta voisi laajentaa ja ottaa siihen osaksi enemmän tutkittavia henkilöitä, toimialoja ja ikäluokkia, eri yritysten esimiehiä sekä tutkia myös työntekijän ja hänen moti-

vaationsa ja työhön sitoutumisensa vaikutuksia kehityskeskustelujen onnistumiseen. Lisäksi tutkimuksen voisi yrittää saada toteutettua useiden yritysten toimeksiantona, kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmien yhdistämisellä sekä useammalla tutkijalla, jolloin resurssejakin olisi enemmän.

Kvantitatiivisen, määrällisen, tutkimuksen tavoitteena on kuvata tutkittavan ilmiön rakennetta, eri muuttujien välisiä riippuvuuksia sekä selvittää kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin. Kvantitatiivinen menetelmä tarvitsee siis onnistuakseen riittävän suurta ja edustavaa otosta. (Tuomi 2007, 95.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään puolestaan tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tärkeinä tekijöinä ovat tutkittavien näkemykset tilanteesta ja erilaiset havainnot. Tutkimusmenetelmien yhdistämisellä voitaisiin mahdollisesti vielä laajentaa käsitystä nuorten näkökulmasta olevista kehityskeskusteluista. Kvalitatiivinen menetelmä toimisi silti tutkimuksen sydämenä ja ytimenä, mutta kvantitatiiviset tutkimustulokset voisivat tuoda aiheen ympärille mukavan lisän.

Opinnäytetyössä pitäydyttiin pelkästään laadullisessa tutkimusmenetelmässä, koska tutkittavia oli vain kymmenen, mutta kuitenkin hyvin riittävästi kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi. Keskiössä haluttiin pitää tietysti todellisen elämän kuvaamista ja tutkittavien havaintoja sekä näkemyksiä. Haastattelujen avulla haluttiin varmistaa kuvailevan ja syvällisen tiedon saaminen, päästä niin sanotusti myös tutkittavien vastauksien ”taakse” ja kiinnittää koko huomio vastauksien yksityiskohtaiseen analysoimiseen.

6.3 Opinnäytetyöprosessin sekä oman oppimisen arviointi

Kun lähdin toteuttamaan opinnäytetyötäni, minulla ei ollut varsinaista teoriapohjaista tietoa kehityskeskusteluista. Koko opinnäytetyöprosessini alkoi ensin tiivistelmän tuottamisesta, mikä osoittautui erityisen onnistuneeksi taktiikaksi. Tiivistelmän muodostaminen selvensi minulle täysin opinnäytetyöni tarkoituksen ja tavoitteet. Tiivistelmän jälkeen lähdin etsimään tietoa internetistä ja kirjastoista sopivaa kirjallisuutta aiheeseeni. Lopulta teorialähteeni koostuivat useista eri kirjaston kirjoista, aikaisemmista tutkimuksista sekä internetin erilaisista tietolähteistä.

Tämän jälkeen aloin kirjoittaa teoriaa, jonka pohjalta pystyin muodostamaan tarvittavat teemat ja kysymykset haastattelutilanteissa. Samalla, kun kirjoitin teoriaa, aloin etsiä sopivia tutkittavia työhöni ja tehdä epävirallista kyselyä lähipiirilleni kehityskeskusteluista. Lähipiirini ei kuitenkaan koostunut opinnäytetyön varsinaisesta tutkimusryhmästä, mutta halusin, omaksi ilokseni, kysellä tutuiltani heidän kehityskeskustelukokemuksistaan. Samalla sain harjoiteltua kysymysten tekemistä ja muokkaamista sekä arvioida itseäni haastattelijana. Viimeiseksi muodostuivat kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus, johdanto sekä johtopäätökset ja pohdinta- kappale.

Teorialähteiden kokoaminen oli vaikeampaa, kuin ajattelin, sillä aiheeni oli laaja ja siihen soveltuvaa kirjallisuutta oli enemmän kuin riittävästi. Jouduin arvioimaan kriittisesti lähteiden luotettavuutta, mikä toi omaa haastetta opinnäytetyöprosessiin. Minulle on aina ollut haastavaa karsia ”jyvät akanoista”, joten opinnäytetyöni antoi minulle paljon harjoitusta erilaisten lähteiden kriittiseen tutkimiseen. Samalla opin tietysti karsimaan erilaista teoriaa ja löytämään oikeanlaista tekstiä opinnäytetyötäni varten. Jo alkumetreillä huomasin, kuinka opinnäytetyöni aloitti minussa uudenlaisen kasvamisprosessin, joka lopulta johti suureen onnistuneisuuden kokemukseen.

Aluksi oli hyvin vaikeaa lähteä rajaamaan opinnäytetyöni sisältöä, sillä kehityskeskustelut ovat aiheena erittäin laaja. Selaillessani useiden teoriakirjojen sisällysluetteloja ja aikaisempia tutkimuksia sekä miettiessäni työni tavoitteita, minulle alkoi hiljalleen muodostua se kokonaiskuva, jota halusin alkaa työhöni kehittää. Pikku hiljaa huomasin, kuinka pääotsikot ja alaotsikot alkoivat muokkautua itsestään ja sitä kautta myös varsinaiset tutkimuskysymykset. Kun sisältö oli jo alun perin rajattu melko tarkasti, opinnäytetyöstä oli helpompi saada yhtenäinen kokonaisuus, jossa kappaleet tukivat toisiaan.

Teorian kirjoittaminen, tuottaminen, muokkaaminen ja tiivistäminen kasvattivat minua kirjallisesti, vaikka olen pitänytkin itseäni kirjallisesti lahjakkaana. Opinnäytetyö oli kuitenkin isoin kirjallinen projekti koko opiskelujeni aikana ja se vaati tekstiltä jatkuvaa yhteneväisyyttä. Teksti täytyi osata pitää kieliopin lisäksi raikkaana ja kiinnostavana, mikä toi erityistä haastetta, koska tekstiä tuotettiin opinnäytetyöhön useita kymmeniä.

Haastattelutilanteissa haasteiksi muodostuivat omat haastattelutaidot eli kysymysten esittäminen oikealla tavalla tutkittaville sekä kysymysten muotoilu ymmärrettäviksi, ei johdatteluviksi kysymyksiksi. Lisäksi haastattelutilanteessa oli haastavaa se, että joka kerta haastattelupenkkiin istahti uusi ihminen, joten minun täytyi oppia tietynlaista ihmistuntemusta sekä käsittelemään erilaisia ihmisiä ja analysoimaan heidän vastauksiaan. Haastattelujen myötä huomasin, kuinka teoria kehityskeskusteluista ja haastateltavien vastaukset täsmäsivät ällistyttävän hyvin toistensa kanssa.

Kaiken kaikkiaan haastattelut ja täten aineiston kerääminen sujuivat hyvin ja rauhallisesti. Yllätyin, kuinka hyvin osasin kohdata eriluonteisia ihmisiä ja niin sanotusti voittaa heidät puolelleen, jolloin haastattelutkin sujuivat leppoisasti. Haastattelut tuottivat hyviä ja monipuolisia tutkimustuloksia, joita oli mielenkiintoista lopulta analysoida.

Aikatauluni muuttui opinnäytetyöprosessini aikana, sillä teoriaosuudestani tuli paljon laajempi, kuin olin aluksi ajatellut sekä haastatteluihin ja tulosten analysointiin kului huomattavasti enemmän aikaa, kuin olin suunnitellut. Opinnäytetyöni valmistumista ei helpottanut sekään, että sain vakituisen työpaikan, johon työsuhteeni alkoi jo kesällä 2013. Kun uudessa työpaikassa toiminnot alkoivat rutinoitua, pystyin taas kunnolla paneutumaan opinnäytetyöhöni. Onneksi olin toteuttanut jo kaikki haastattelut ja aloittanut tulosten analysointia, joten minun oli helppo jatkaa siitä, mihin olin viimeksi jäänyt.

Olen opinnäytetyöni lopputulokseen tyytyväinen, vaikka prosessi olikin pitkä ja haastava. Opin tuntemaan itseäni kirjoittajana sekä kriittisenä analysoijana ja tietoisuus kehityskeskusteluista vahvistui. Sain uusia näkökulmia kehityskeskusteluihin, opin erilaisten havaintojen tulkitsemista sekä tulosten raportointi- ja analysointikykyäni paranivat. Opinnäytetyön ohessa myös oma-aloitteisuuteni kehittyi, sillä olin ainoastaan itse vastuussa koko työstä ja opinnäytetyöprosessista.

7 Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustaa

1. Sukupuoli
2. Ikä (20–24 vuotta)
3. Työkokemus nykyisellä työpaikalla vuosissa
4. Työsuhde: määräaikainen työsopimus/toistaiseksi voimassa oleva työsopimus
5. Toimiala

Kehityskeskusteluprosessi valmistautumisesta jälkihoitoon

- Valmistautuminen prosessina: keskustelun merkityksen selvennys, runko, sisältö ja toteutus
- Kehityskeskustelu: runko, keskustelun kulku ja toteutus
- Kehityskeskustelun tarkoitus, hyödyt, odotukset ja arvioinnin kohteet
- Haastateltavan omien mielipiteiden kartoitus: kehityskeskusteluiden vaikutukset, kokemukset, kehittäminen, toimivuus, merkittävyys, hyödyntäminen ja itsensä kehittäminen
- Jälkihoidon toteutuminen: kehityskeskusteluiden lopetus, dokumentointi, arvioinnit, tuloksien hyödyntäminen, toteutus sekä ymmärrys tavoitteista ja odotuksista

Vuorovaikutus kehityskeskustelussa esimiehen ja työntekijän välillä

- Vuorovaikutus: molemminpuolinen vuorovaikutus ja ymmärrys, avoimuus, mahdolliset häiriötekijät, esimiehen vaikutus, esimiehen arviointi vuorovaikuttajana/kehityskeskustelijana
- Kuunteleminen: toistensa kuunteleminen tasapuolisesti, molempien kuulluksi tuleminen ja esimiehen merkitys
- Vuoropuhelu: onnistunut vuoropuhelu, arvostus, hyväksyntä, vaikeista asioista puhuminen, molemminpuolinen ajatusten vaihtaminen ja esimiehen merkitys
- Sanaton viestintä: asettautuminen kehityskeskusteluissa, puhetempo, kielen puhtaus ja esimiehen sanaton viestintä
- Palaute: palautteen antaminen, saaminen, vuorovaikutteisuus, säännöllisyys, sävy ja vaikutus sekä esimies palautteen antajana ja vastaanottajana

Esimiehen arviointi kehityskeskustelussa

- Esimiehen vastuu ja rooli kehityskeskusteluissa
- Esimies kannustajana, päätöksentekijänä ja luottamuksen rakentajana

Motivaation rakentuminen

- Kehityskeskustelut motivaation tukena
- Kehityskeskustelun tarkoituksen osoittaminen
- Työsuoritusten arviointi, arvostuksen antaminen ja tukeminen
- Kehityskeskusteluiden säännöllisyys ja niiden rohkaiseminen itsensä kehittämiseen/toteuttamiseen
- Ihmissuhteet
- Esimiehen ja työntekijän välit

Työntekijän työhön sitoutuminen

- Kehityskeskusteluiden vaikutus sitoutumiseen
- Arviointi itsestään työntekijänä ja ”sitoutujana”
- Esimiehen merkitys

Kehityskeskustelulomake

Nimi: _____

Esimies: _____

Päivämäärä: _____

1 Toimenkuva ja tehtävät

1.1 Työntekijän toimenkuvan ja tehtäväkentän läpikäynti (toimenkuvalomake tms. tukena). Tehtävien ja toimenkuvan tarkoitus sekä liittäminen yrityksen missioon ja visioon.
1.2 Mitkä työtehtävät innostavat eniten ja mitkä vähiten (työn mukavuus- ja epämukavuusalueet)? Perustele näkemyksesi.
1.3 Kuinka hyvin nykyiset tehtäväsi (toimenkuvasi) vastaavat osaamistasi ja kykyjäsi?
1.4 Mahdolliset tehtävään ja toimenkuvaan liittyvät muutostarpeet?

2 Työympäristö ja työyhteisön ilmapiiri

2.1 Millaisiksi koet työskentelyolosuhteesi ja työvälineesi? Miten niistä voi kehittää?
2.2 Millaiseksi koet työilmapiiri? Vahvuudet ja kehityskohteet?
2.3 Miten koet oman vaikutuksesi työilmapiiriin ja roolisi työyhteisön jäsenenä? (Esimiehen arvio ja oma arvio työyhteisön jäsenenä toimimisesta.)
2.4 Arvioi oman motivaatiosi tasoa asteikolla 1-5 (1=huono, 2=välttävä, 3=tyytyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen). Perustele arviosi.
2.5 Mitä olet tehnyt ja mitä voit vielä tehdä oman motivaatiosi kehittämiseksi?
2.6 Miten tiimin/ryhmän/osaston/yksikön sisäinen yhteistyö toimii? Entä sidosryhmäyhteistyö (asiakkaat, muut yrityksen yksiköt)?
2.7 Miten yhteistyötä voisi kehittää?

3 Esimiehen toiminnan arviointi

(asteikko: 5=erinomainen, 4=hyvä, 3=tydyttävä, 2=välttävä, 1=heikko)

	1	2	3	4	5
Minkä kokonaisarvosanan annat esimiehesi toiminnasta?					
Saatko riittävästi ja laadukasta palautetta esimieheltäsi?					
Saatko riittävästi ja oikea-aikaisesti tietoa esimieheltäsi työhön ja työympäristöön liittyen?					
Saatko riittävästi tukea esimieheltäsi?					
Koetko esimiehesi olevan riittävän läsnä?					
Perusteluja, kommentteja ja kehitysehdotuksia					

3.1 Esimiehen palautteen perusteella toteuttamat toimenpiteet

4 Suoriutumisen arviointi

4.1 Miten olet mielestäsi suoriutunut? Onnistumiset ja epäonnistumiset edelliseltä kaudelta?
4.2 Mitkä asiat ovat edistäneet tavoitteiden saavuttamista ja mitkä mahdollisesti vaikeuttaneet tai estäneet tavoitteiden saavuttamista?
4.3 Mihin asioihin aiot jatkossa kiinnittää erityisesti huomiota työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi/suorituksen parantamiseksi? Mitkä ovat hyvän suorituksen turvaamisen/kehittämisen toimenpiteet?

5 Tavoitteet ja arviointikriteerit

5.1 Tulevan vuoden työtavoitteet

Työtehtävät (tavoite)	Vastuussa (kuka/ketkä vastaavat, että tavoite saavutetaan)	Toiminta- suunnitelma ja aikaraja (miten ja mihin mennessä tavoite saavutetaan)	Seuranta (miten toimintasuunnitelman toteutumista seurataan)	Tavoitteen toteutuminen (miten hyvin tavoite on saavutettu, millä menetelmillä, miten haasteellinen tavoite oli, palaute)
1.				
2.				
3.				

6 Osaamiskartoitus

Taito/valmius/kyvyt							
		Kommentteja/ perusteluja					
Yleiset kyvyt	Sitoutuminen ja tuloshakuisuus						
	Muutostaidot						
	Aktiivisuus ja vaikuttaminen						
	Kehityshakuisuus						
	Vastuullisuus						
	Kokemuksista oppiminen						
	Ryhmätyötaidot						
		TA= tietämys asiasta PT= Perustaidot RT= Riittävät taidot TP= Täysin pätevä		Ihanneprofiili.....V Työntekijän profiili.....0		0.....V= Kehittämistarve	
		TA	PT	RT	TP	(Arviointi tällä asteikolla alkaa)	
Yleiset taidot	Englanti			V			
	Ruotsi			V			
Toimenkuvakohtainen osaaminen				V			
				V			
		V					
					V		
					V		
		V					

7 Tulevan vuoden henkilökohtainen kehityssuunnitelma

7.1 Kykyjen ja taitojen kehitystarpeet

Kehitysalue (tavoite)	Vastuussa (kuka vastaa, että tavoite saavutetaan)	Toimintasuunnitelma ja aikaraja (kuinka ja mihin mennessä tavoite saavutetaan)	Seuranta (kuinka toimintasuunnitelman toteutumista seurataan)	Tavoitteen toteutuminen (missä määrin tavoite on toteutunut, kuvaile menetelmiä)
1.				
2.				
3.				

7.2 Tulevaisuuden suunnitelmat

Omat toiveet tulevista tehtävistä	Yrityksen näkemys henkilön tulevista tehtävistä

8 Onko kaikki oleellinen käsitelty?

9 Mahdolliset muut asiat?

10 Arvio kehityskeskusteluiden toimivuudesta ja sisällöstä

Työntekijän allekirjoitus

Esimiehen allekirjoitus

Jakelu: kopiot työntekijälle ja esimiehelle sekä esimiehen esimiehelle ja henkilöstöosastolle.

Kehityskeskustelun jälkiarviointi

Aikaa kehityskeskustelulle oli riittävästi:

- a.) kyllä
- b.) ei

Keskustelijat olivat valmistautuneet hyvin:

- esimies
 - a.) kyllä
 - b.) ei
- työntekijä
 - a.) kyllä
 - b.) ei

Kaikki olennaiset asiat käsiteltiin riittävän perusteellisesti:

- a.) kyllä
- b.) ei

Keskustelussa saavutettiin yhteinen näkemys:

- tavoitteista
 - a.) kyllä
 - b.) ei
- tavoitteiden toteuttamistavoista:
 - a.) kyllä
 - b.) ei

Asenne kehityskeskusteluissa oli hyvä ja osapuolet olivat motivoituneita:

- esimies
 - a.) kyllä
 - b.) ei
- työntekijä

- a.) kyllä
- b.) ei

Keskustelu oli avointa ja molemmat keskustelijat ottivat kantaa esille tuleviin asioihin:

- esimies
 - a.) kyllä
 - b.) ei
- työntekijä
 - a.) kyllä
 - b.) ei

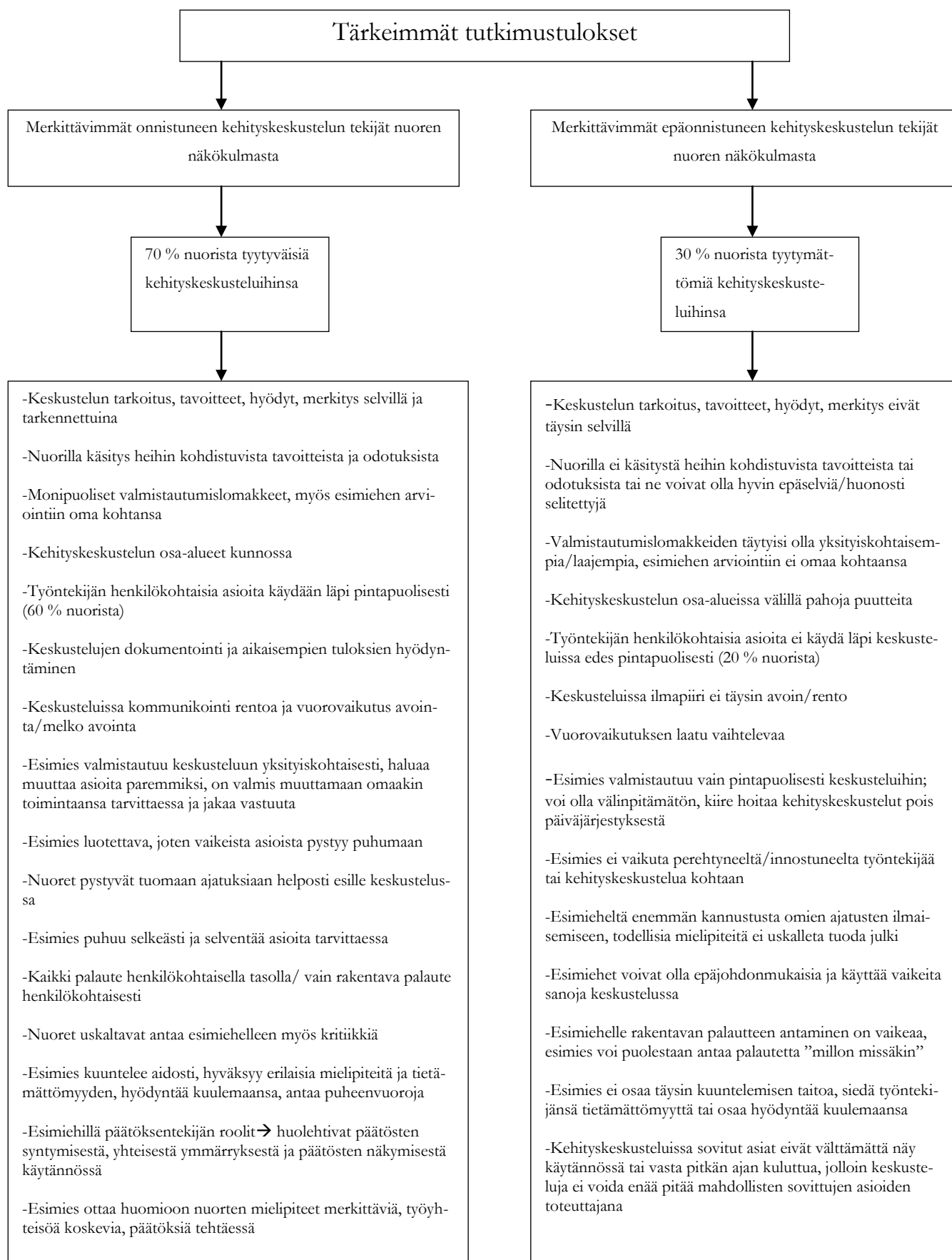
Vuorovaikutus oli:

- asiallista
 - a.) kyllä
 - b.) ei
- puhujaa ei keskeytetty
 - a.) kyllä
 - b.) ei
- arvostavaa
 - a.) kyllä
 - b.) ei
- eriävät mielipiteet käsiteltiin rakentavasti
 - a.) kyllä
 - b.) ei

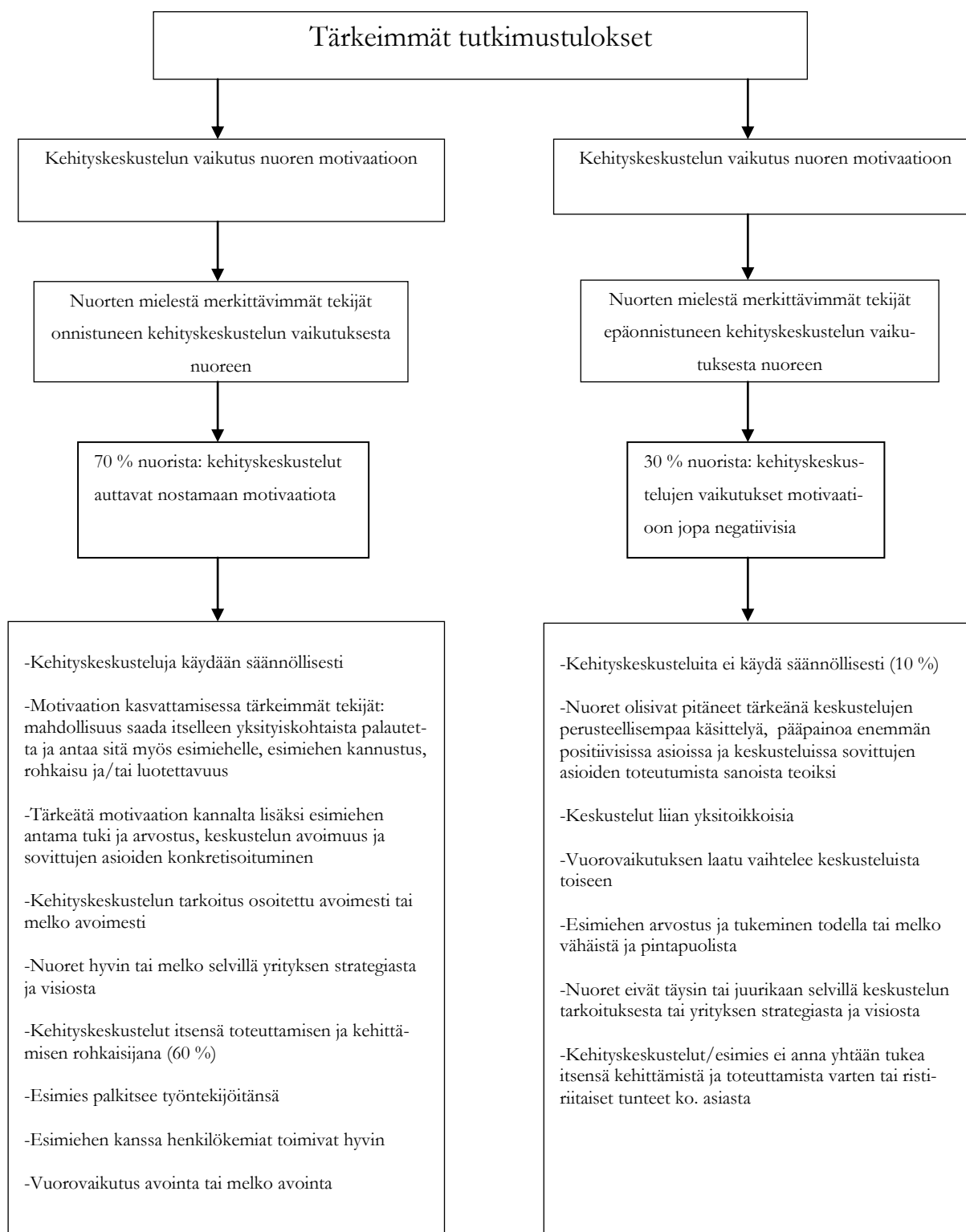
Mikä muutos parantaisi kehityskeskusteluja:

Evääksi seuraavaan kertaan:

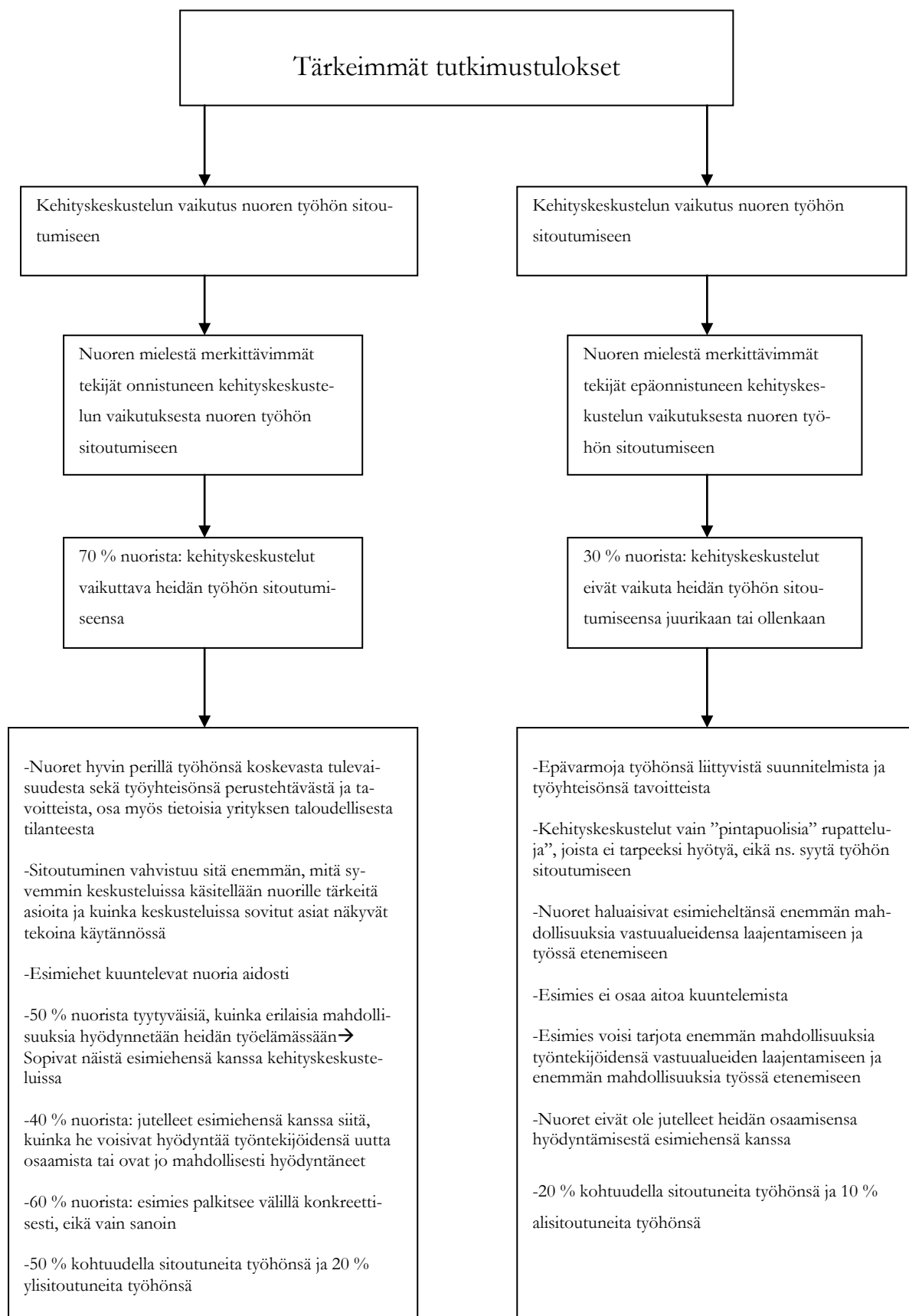
Liite 4. Tärkeimmät tutkimustulokset: merkittävimmät onnistuneen ja epäonnistuneen kehityskeskustelun tekijät nuoren näkökulmasta



Liite 5. Tärkeimmät tutkimustulokset: kehityskeskustelun vaikutus nuoren motivaatioon



Liite 6. Tärkeimmät tutkimustulokset: kehityskeskustelun vaikutus nuoren työhön sitoutumiseen



Ohjeita kysymysten laadintaan
<ul style="list-style-type: none">• Pyri välttämään kysymyksiä, jotka ovat epäselviä tai epätasällisiä tai jotka edellyttävät vastaajalta erikoistietoja.• Muista, että kysymyksiin, joissa vastaajaa pyydetään palauttamaan mieleen kauan sitten tapahtuneita asioita tai tilanteita, on vaikea vastata tarkasti.• Kaksi tai kolme yksinkertaista kysymystä on parempi kuin yksi hyvin monimutkainen kysymys.• Vältä kysymyksiä, jotka on muotoiltu kielteisin termein.• Muista, että hypoteettiset kysymykset, joista vastaajilla ei ole kokemuksia, tuottavat tulokseksi epätasällisiä vastauksia.• Vältä kysymyksiä, jotka voivat olla loukkaavia tai arkaluonteisia.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 2004. Työelämän viestintä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Painopaikka Hansaprint Oy. Vantaa.

Cargotec 2012. Palkitseminen ja sitouttaminen. Luettavissa:
<http://annualreport2012.cargotec.com/fi/keskeista/henkilosto/palkitseminen-ja-sitouttaminen>. Luettu: 12.4.2013.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Tammer- Paino Oy. Tampere.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori J. 2010. Haastattelun analyysi. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Journalisti 2009. Mistä on hyvät haastattelut tehty? Luettavissa:

http://www.journalistiliitto.fi/journalisti/lehti/2009/10/artikkelit/mista_on_hyvät_haastattelut_teht/ Luettu: 14.5.2013.

Juholin, E. *Communicare!* 2009. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Järvinen, P. 2009. *Ammattina esimies*. WS Bookwell Oy. Juva.

Kaleva 2011. Työn merkitys nuorille ei näytä vähentyneen. Luettavissa:

<http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/tyon-merkitys-nuorille-ei-nayta-vahentyneen/432318/>. Luettu: 26.3.2013.

Kirkinen, A. 2010. Esimiehen keinot vaikuttaa alaisten työhön sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen Alko Oy:ssä. Ylempi AMK- opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Lohja. Luettavissa:

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23197/KirkinenAija24.11.2010.pdf?sequence=1>. Luettu: 12.4.2013.

Kookas 2012a. Mitä on motivaatio? Luettavissa:

<http://www.kookas.fi/articles/read/253>. Luettu: 29.4.2013.

Kookas 2012b. Palautteella on suuri merkitys. Luettavissa:

<http://www.kookas.fi/articles/read/6944>. Luettu: 20.3.2013.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. *Yrityksen viestintä*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Meretniemi, I. 2012. *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Talentum Media Oy. Helsinki.

Nummelin, T. 2007. *Keskusteleva esimiestyö*. WS Bookwell Oy. Juva.

Näppä, M. 2011. *Hoitohenkilökunnan kehityskeskustelut Eskoon palvelukeskuksessa*. Ylempi AMK- opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoki. Luettavissa:

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29797/Miia_Nappa.pdf?sequence=1. Luettu 9.4.2013.

Opetin 2013. Varmista viihtyminen ja motivaatio. Luettavissa:

Lähde: <http://opetin.fi/tyoelamaan/kun-tyo-alkaa/viihtyminen-ja-motivaatio.html>.

Luettu: 1.4.2013.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Painopaikka Karisto Oy. Hämeenlinna.

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Salminen, M. 2011. Uuden kehityskeskustelukäytännön vaikutus työmotivaatioon.

Ylempi AMK- opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti. Luettavissa:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37377/Salminen_Marjo.pdf?sequence=1. Luettu: 17.4.2013.

Scot-Lennon, F. 1999. Kehityskeskustelut. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Hakapaino. Helsinki.

Talouselämä 2008. Viisi virhettä jotka pilaavat kehityskeskustelun. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/viisi+virhetta+jotka+pilaavat+kehityskeskustelun/a2027777>. Luettu: 22.3.2013.

Talouselämä 2012. Tässä kolme tärkeintä syytä, miksi nuoret eivät sitoudu työpaikkaansa. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/tassa+3+tarkeinta+syyta+miksi+nuoret+eivat+sitoudu+tyopaikkaansa/a2135281>. Luettu: 10.4.2013.

Tiede 2007. Menossa kehityskeskusteluun? Muista tunteet! Luettavissa:

http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/menossa_kehityskeskusteluun_muista_tunteet_. Luettu: 24.3.2013.

Tilastokeskus 2013. Helmikuun työttömyysaste 8,7 prosenttia. Luettavissa:

http://www.stat.fi/til/tyti/2013/02/tyti_2013_02_2013-03-26_tie_001_fi.html. Luettu: 1.4.2013.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012a. Tutkimus: Koulutus lisää todennäköisyyttä vaihtaa työpaikkaa. Luettavissa: http://www.tem.fi/index.phtml?109336_m=106737&s=5236. Luettu 22.4.2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012b. Työolobarometri lokakuu 2011. Luettavissa:

http://www.tem.fi/files/33535/TEMjul_29_2012_web.pdf.pdf. Luettu: 22.4.2013.

Työterveyslaitos 2013. Mitä on hyvä vuorovaikutus? Luettavissa:

http://www.ttl.fi/duunitalkoot/mina_4_0.html. Luettu: 27.3.2013.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WS Bookwell Oy. Juva.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY. Juva.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.